

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL
KABUPATEN SUMBAWA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

DRS. H. HASAN BASRI

NIM. 0157722404

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2016

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN SUMBAWA" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Mataram, 13 September 2016

Yang Menyatakan



(DRS.H.HASAN BASRI)

NIM: 015772404

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

PENGESAHAN

NAMA : **DRS. H. HASAN BASRI**
NIM : 015772404
Program Studi : **Magister Manajemen**
Judul TAPM : **ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN
NASIONAL KABUPATEN SUMBAWA**

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Manajemen, Universitas terbuka pada :

Hari/Tanggal : **Selasa, 13 September 2016**
Waktu : **09.45 WIT**
Dan Telah dinyatakan : **L U L U S**

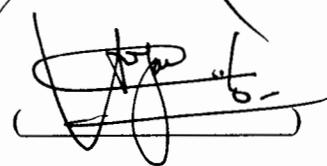
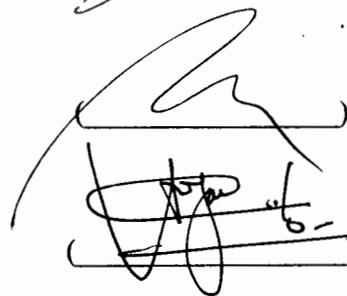
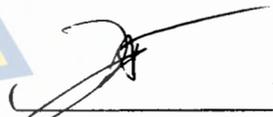
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : **DR.LIESTYODONO.B.I, M.Si**
NIP. 19581215198601 1 009

Penguji Ahli : **DR. ZAINUR HIDAYAH, S.Pi.,MA**
NIP. 19690313200501 1 001

Pembimbing I : **DR. PRAYITNO BASUKI, MA**
NIP. 19620604198703 1 001

Pembimbing II : **DR. TRI DARMAYANTI, MA**
NIP. 19521213198503 2 002



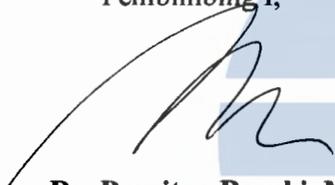
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN
NASIONAL KABUPATEN SUMBAWA

Penyusunan TAPM : Drs. H. Hasan Basri
NIM : 015772404
Program Studi : Magister Manajemen
Hari/Tanggal :

Menyetujui :

Pembimbing I,



Dr. Prayitno Basuki, MA
NIP. 19620604198703 1 001

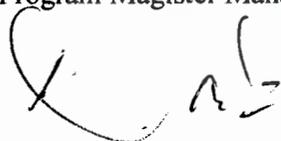
Pembimbing II,



Dr. Tri Darmayanti, MA
NIP. 19521213198503 2 002

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu
Program Magister Manajemen



MOHAMAD NASOHA, SE., M.SC
NIP.: 19781111200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka



SUCIATI, M.Sc., Ph.D
NIP.: 19521213198503 2 002

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN SUMBAWA

Hasan Basri
h_basri91@yahoo.co.id
Universitas Terbuka

Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa belum memperlihatkan dengan jelas pencapaian visi organisasi karena hanya menggambarkan penilaian pencapaian kinerja program dan kegiatan serta upaya organisasi hanya dinilai dari aspek keuangan saja. Untuk mengatasi hal tersebut maka dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan dapat menggambarkan dengan jelas pencapaian visi organisasi. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat mengatasi hal tersebut adalah *Balanced Scorecard (BSC)* karena lebih mampu menjabarkan visi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran strategis yang saling kait mengait menuju ke pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu, studi kasus penelitian telah dilakukan di Dinas Pendidikan Nasional sebagai objek penelitian dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Analisis dimulai dengan menguraikan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dan membuat pembuatan indikator pencapaian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC memungkinkan untuk diimplementasikan di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan kepada masyarakat serta mampu mewujudkan akuntabilitas pengelolaan dana yang dialokasikan.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, Kinerja Instansi Pendidikan dan *Balance Scorecard*.



ABSTRACT

PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS AT SUMBAWA DISTRICT NATIONAL EDUCATION

Hasan Basri
h_basri91@yahoo.co.id
Open University

Keywords: Performance Measurement with the Balanced Scorecard

Performance measurement system conducted at Sumbawa District National Education Office has not been demonstrated clearly the achievement of the organization's vision because it describes the achievement of performance assessment programs and activities and organizational efforts only assessed on the financial aspect only. To overcome this problem we need a performance measurement system that is more comprehensive and clearly illustrate the achievement of the organization's vision. One of the performance measurement system that can work with that is the Balanced Scorecard (BSC) as it is more able to outline the organization's vision into objectives and strategic goals are mutually crochet hooks toward achieving the vision and mission of the organization. To that end, the case study research has been conducted in the Department of National Education as an object of research by using descriptive analysis. The analysis begins by outlining the performance measurement system with BSC approach and make the manufacture of indicators of achievement.

The results showed that the performance measurement system allows the BSC approach to be implemented in the Sumbawa District National Education Office and expected to improve the quality of educational services to the community and be able to realize the accountability of the management of allocated funds.



DAFTAR ISI

		<u>Halaman</u>
Halaman Judul		i
Halaman Pengesahan		ii
BAB I PENDAHULUAN		1
A. Latar Belakang.....		1
B. Rumusan Masalah.....		4
C. Tujuan Penelitian.....		5
D. Manfaat Penelitian.....		5
BAB II TINJAUAN LITERATUR		7
A. Pengukuran Kinerja.....		7
1. Peengertian Pengukuran Kinerja		7
2. Tujuan pengukuran kinerja		9
3. Manfaat Pengukuran Kinerja /.....		9
B. Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>		10
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>		11
2. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>		12
3. Perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>		12
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>		18
5. <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Publik		19

6.	Tinjauan Penelitian Terdahulu	21
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	23
A.	Jenis Penelitian.....	23
B.	Objek Penelitian	23
C.	Data dan Sumber Data	24
D.	Metode dan Teknik Pengumpulan Data	25
E.	Metode Analisa Data	27
BAB IV	TUAN DAN PEMBAHASAN	32
A.	Gambaran Umum Kabupaten Sumbawa	32
B.	Keadaan Demografis	34
C.	Keadaan Pendidikan	40
D.	Analiis dan Pembahasan	58
1.	Sistem Pengukuran Kinerja Dinas Diknas Kabupaten.Sumbawa	58
2.	Tahapan-tahapan Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	69
BAB VI	PENUTUP	85
A.	Kesimpulan.....	85
B.	Saran-saran.....	88
C.	Rekomendasi	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90	

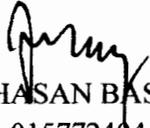
KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM/tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Tanpa bantuan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- 2) Kepala UPBJJ-UT Mataram selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- 3) Pembimbing I, Bapak Dr. Prayitno Basuki, MA dan Pembimbing II, Ibu Dr. Tri Darmayanti, MA, yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- 4) Kabid Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Terbuka selaku penanggung jawab Program Magister Manajemen Universitas Terbuka;
- 5) Istri tercinta Siti Rohani, B.Sc dan anak-anak Fera Fitri Salsabila, ST., MT, Sarfina Nabila, SP., M.Si dan Muhammad Irsyad, S.Si beserta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan moril kepada penulis.
- 6) Sahabat yang membantu dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu.

Mataram, 13 Septembr 2016


DRS.H.HASAN BASRI
NIM: 015772404

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, lahirlah Pendidikan Nasional di Indonesia dengan sebutan Pendidikan Nasional yaitu pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 termasuk didalamnya adalah tujuan bernegara.

Berdasarkan pembukaan Undang-Undang dasar 1945 bahwa tujuan bernegara pada alinea ke-empat adalah untuk membentuk suatu pemerintahan negara indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan perdamaian abadi, keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan Negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada; Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, serta mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Selanjutnya di dalam Undang-Undang 1945 Pasal 31 menjelaskan; ayat 1 setiap warga Negara berhak mendapat pendidikan; 2) Setiap warga Negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; 3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu system Pendidikan Nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang; 4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen(20%) dari anggaran pendapatan dan belanja Negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan Pendidikan Nasional; 5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Di dalam Undang-Undang No.2 Tahun 1989 pasal 4 ditulis bahwa Pendidikan Nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa pada Tuhan yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, keberibadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung-jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Kemudian didalam Pasal 3, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang juga bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab. Pernyataan tersebut syarat penuh

dengan nilai dan makna filosofis yang dalam, artinya bahwa dalam pendidikan bukan semata-mata mengejar keterampilan intelektual tetapi juga *soft skill*. Oleh karena itu, salah satu tugas pemerintah pusat maupun pemerintah Daerah dalam hal ini adalah dinas pendidikan nasional perlu melakukan berbagai analisis tentang berbagai indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja Dinas Pendidikan Nasional khususnya Kabupaten Sumbawa, karena sampai saat ini masih banyak anak-anak usia sekolah namun mereka terhenti dengan berbagai alasan.

Dalam pelaksanaan semua program dan kegiatan tersebut di atas tentunya membutuhkan berbagai upaya yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa selaku organisasi Publik, seperti dalam mengukur akses pendidikan baik dari sisi Angka Partisipasi Kasar (APK) dan Angka Partisipasi Murni (APM), sedangkan untuk mengukur kualitas pendidikan salah satunya adalah Presentasi (%) kelulusan dan nilai rata-rata kelulusan.

Data kualitas dan akses pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1. Perkembangan Angka Partisipasi Kasar di Kabupaten Sumbawa

Perkembangan Angka Partisipasi Kasar (APK)	Tahun 2008/2009	Tahun 2009/2010	Tahun 2010/2011
SD/MI/Paket A	90,26	90,39	91,10
SMP/MTS/Paket B	84,29	84,46	84,99
SMA/MA/SMK/ Paket C	78,93	78,88	80,97

Tabel 1.2 Perkembangan Angka Partisipasi Murni di Kabupaten Sumbawa

Perkembangan Angka Partisipasi Murni (APM)	Tahun 2008/2009	Tahun 2009/2010	Tahun 2010/2011
SD/MI/Paket A	68,92	69,10	70,31
SMP/MTS/Paket B	69,48	68,53	69,30
SMA/MA/SMK/ Paket C	63,89	65,88	68,92

Tabel 1.3. Presentasi Kelulusan di Kabupaten Sumbawa 2008-2011

Presentasi Kelulusan	Tahun 2008/2009	Tahun 2009/2010	Tahun 2010/2011
SD/MI/Paket A	96,54	96,85	98,64
SMP/MTS/Paket B	90,48	98,53	96,30
SMA/MA/SMK/ Paket C	88,76	88,08	89,71

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa jumlah anak usia sekolah yang telah bersekolah masih sangat rendah, dalam hal ini dapat dilihat dari APM dan APK, dimana keduanya menunjukkan masih berada di bawah 70%, maka dengan demikian dapat diartikan bahwa masih ada anak usia sekolah yang belum bersekolah lebih kurang sekitar 30-an%. Sedangkan pada kelulusan berada pada posisi 88,08 % sampai dengan 98,53%

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut di atas, maka dapat dirumuskan masalah

“Apakah benar kinerja Dinas Pendidikan Nasional masih rendah dalam meningkatkan Angka Partisipasi Kasar (APK), Angka Partisipasi Murni (APM) serta kualitas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

“ untuk mengetahui dan menganalisis bahwa bagaimana upaya yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Nasional dalam meningkatkan APK, APM, dan kualitas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa”

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah:

1. Memberikan alternatif pengukuran kinerja kepada dinas Diknas Kabupaten Sumbawa sebagai salah satu upaya peningkatan kinerja yang berkelanjutan kepada sekolah-sekolah yang berada di wilayah pemerintahan kabupaten Sumbawa. Dengan penelitian ini, maka Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa dapat mengembangkan teknik pengukuran kinerja organisasinya yang tidak saja mempertimbangkan aspek internal tetapi juga aspek eksternal yakni terhadap sekolah-sekolah yang menjadi binaannya.
2. Sebagai pedoman atau bahan rujukan dalam peningkatan APK, APM, dan kualitas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa, sekaligus sebagai referensi bagi Pemerintah Daerah dalam memajukan Pendidikan.
3. Sebagai sumber referensi bagi para mahasiswa dan dosen dalam proses belajar mengajar terkait dengan topik yang diteliti.
4. Sebagai acuan dan sumber referensi untuk melakukan penelitian dengan topik yang sama.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

A. Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai dan diartikan secara beragam. Sementara beberapa pakar memandangnya sebagai hasil dari sebuah proses penyelesaian pekerjaan, sedangkan sebagian lagi memahami sebagai suatu perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Agar terdapat kejelasan mengenai kinerja, akan disampaikan beberapa pengertian kinerja. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja atau lebih prestasi kerja dari suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Siegel dan Marconi 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 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 dalam Irsutami (2010) 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 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 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 Alberta 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.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok penilaian 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. Penilaian 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).

3. 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 dalam Irsutami, (2010) 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 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.

B. Pengukuran Kinerja *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.

1. 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-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 di tingkat 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.

2. 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.

3. 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. Keempat perspektif tersebut diuraikan berikut ini.

- a. **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:

- 1) **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.
- 2) **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.

3) **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.

b. **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 *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.

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*, di antaranya adalah :

- 1) Atribut produk/jasa meliputi fungsi produk dan jasa, hargadan 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.
- c. **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:

- 1) **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.
- 2) **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.
- 3) **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. Tolak ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi per pelayanan purna jual, jangka waktu penyelesaian perselisihan, dan kadar limbah berbau yang dihasilkan perusahaan.

d. **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. Dewasa ini peran karyawan terhadap perusahaan mengalami pergeseran karena karyawan tidak lagi dipekerjakan secara fisik tetapi sudah diganti dengan sistem yang lebih canggih. Untuk itu perusahaan harus memberikan pelatihan kembali kepada para karyawan sehingga akan menciptakan kreativitasnya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam menentukan tujuan dan ukuran yang berkaitan dengan kemampuan karyawan, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan oleh manajemen, yaitu:

- 1) **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.

- 2) **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.
- 3) **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.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

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

- a. **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:

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
 - 2) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- b. **Koheren.** *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara 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.
- c. **Berimbang.** Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.
- d. **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.

5. *Balance Scorecard* Pada Sektor Publik

Balance scorecard pada sektor publik berbeda dengan sektor bisnis karena adanya perbedaan dari tujuan yang hendak dicapai. Hal ini berarti bahwa model *balance scorecard* yang selama ini digunakan oleh sektor bisnis harus dimodifikasi atau dirubah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh sektor publik seperti yang dinyatakan oleh Niven (2003) bahwa "*Before government and nonprofit organization can develop a balance scorecard they must consider alterations to the "geography" of the model to fit their particular circumstances.*" Selanjutnya Niven yang dikutip oleh Rizkah, (2006) menyatakan bahwa dalam

mengadaptasi kerangka BSC bagi organisasi sektor publik, maka ada 6 (enam) langkah yang harus diperhatikan yakni:

1) *Mission moves to the top of the Balance 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 misilah yang paling penting untuk dicapai.

2) *Strategy remains at the Core of the Balance 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.

a) *customer Perspective is Elevated*

Misi yang ditetapkan 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.

b) 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.

c) 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.

d) Employee Learning and Growth Perspective Provides the Foundation for a Well-Constructed Balance Scorecard

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.

6. Tinjauan Penelitian Terdahulu

- a. Helmi, (2004) dalam jurnal penelitiannya menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan *balance 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.

- b. Kusumastuti, (2006) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa;
- 1) *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis, 2) Dalam Manajemen Strategik berbasis *Balanced Scorecard* kini tidak hanya disasarkan pada para eksekutif, tetapi sudah dapat digunakan oleh segenap karyawan, terutama bagi perusahaan yang telah memiliki sistem informasi yang berbasis komputer secara baik, dan 3) Sistem *Balanced Scorecard* mempunyai keunggulan, sebagai berikut:
 - 1) Memotivasi personel untuk berfikir dan bertindak strategis.
 - 2) Menghasilkan business plan yang komprehensif.
 - 3) Menghasilkan business plan yang koheren.
 - 4) Keseimbangan.
 - 5) Menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang terukur.
- c. Nurfaridah, (2013) menyimpulkan dalam penelitian ini 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.
 - 2) Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan BSC seperti yang dipaparkan dari hasil penelitian, dalam setoap perspektifnya telah mempertimbangkan indikator kerjanya yang berorientasi pada *outcome*. Dengan demikian, orgnisasi dapat lebih mengetahui sampai sejauhmana 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.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan yang telah dilakukan yakni dengan mempelajari secara langsung bagaimana sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa dan apakah pengukuran kinerja yang selama ini digunakan telah mampu menggambarkan dengan jelas pencapaian visi organisasinya. Kegiatan ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan pengembangan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

B. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa yang meliputi pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan terdiri dari tiga perspektif pengukuran yang meliputi perspektif *customers* yang selanjutnya dimodifikasi menjadi perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *internal process*, dan perspektif *learning and growth* yang selanjutnya menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

C. Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara kepada beberapa pejabat di lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa. Selain itu, peneliti melakukan observasi untuk melihat secara langsung bagaimana pelayanan pendidikan yang diberikan oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa kepada masyarakat.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui dokumen/laporan yang dihasilkan terkait kinerja Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa. Data sekunder lainnya, peneliti peroleh dari Dinas atau Badan yang terkait misalnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sumbawa tentang personalia Dinas Diknas, Kabupaten Sumbawa terkait kondisi demografi khususnya data penduduk miskin. Referensi lainnya adalah undang-undang pendidikan sebagai rujukan dalam melakukan analisis yang terdiri dari: 1) Permendiknas No. 22 Tahun 2006 Tentang Standarisasi (SI), 2) Permendiknas No. 23 Tahun 2006 Tentang SKL, 3) Permendiknas No. 16 Tahun 2007 Tentang standar Kualifikasi Guru, 4) Permendiknas No. 19 Tahun 2007 Estándar

Pengelolaan Pendidikan, 5) Permendiknas No. 20 Tahun 2007 Tentang Stándar Penilaian Pendidikan, 6) Permendiknas No. 24 Tahun 2007 Tentang stándar Sarana&Prasarana, dan 7) Permendiknas No. 41 Tahun 2007 Tentang stándar Proses.

D. Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung kepada para pejabat di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa yang terdiri dari Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Sub Bagian Program, Sub Bagian Keuangan, dan Pelaporan, Kepala Sub Bagian Umum, dan Kepegawaian, Kepala Seksi Sarpras, Manajemen Pelayanan, Kepala Seksi Kurikulum, Kepala Seksi Pendidikan Anak usia Dini, Kepala Seksi Pendidikan Kesetaraan, Kepala Seksi Pendidikan Mutu SD/TK, Kepala Seksi Pendidikan Mutu SMP, dan Kepala Seksi Pendidikan Mutu SMA/SMK. Materi wawancara difokuskan pada mekanisme penyusunan rencana strategis yang meliputi perumusan visi dan misi, strategi untuk mencapai misi, perumusan tujuan strategi, sasaran, kebijakan, metode pengukuran kinerja dan indikator yang digunakan termasuk diantaranya adalah yang berkaitan dengan APM, APK, dan kelulusan serta nilai rata-rata kelulusan, kemudian dikaitkan dengan kendala-kendala baik terhadap tenaga

pendidik, sarana prasarana, tenaga kependidikan, anak didik, dana maupun terhadap masyarakat sebagai *stakeholder*. Wawancara juga dilakukan dengan beberapa kepala bidang yang terdiri dari Kepala Bidang Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan untuk mendapatkan informasi tentang rekrutmen, mutasi, pembinaan, dan pengawasan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan, Kepala Bidang Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dan Kepala Bidang Sekolah Menengah untuk mendapatkan informasi tentang jenis pelayanan pendidikan terkait kurikulum, kesiswaan, dan sarana prasarana, Kepala Bidang Pendidikan Anak Usia Dini, Pendidikan Masyarakat, Pemuda, dan Olahraga.

2. Inspeksi Dokumen

Inspeksi dokumen merupakan metode pengumpulan data secara langsung dengan mengumpulkan beberapa dokumen dan laporan yang terkait dengan topik penelitian. Adapun dokumen yang telah dikumpulkan adalah Dokumen Profil Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa, Dokumen Rencana Strategis (Renstra), Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI), Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), Profil Pendidikan Kabupaten Sumbawa jumlah pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi tingkat pendidikan, jabatan, dan tugas yang diemban, jumlah sekolah yang terdiri dari TK/SD/SLTP/SLTA, jenis sarana dan prasarana yang mendukung, jumlah dan kondisi kesejahteraan penduduk mulai dari pendudukan pra sejahtera hingga sejahtera III-Plus serta data-data lainnya yang terkait dengan objek yang diteliti.

3. Observasi

Metode observasi atau pengamatan langsung digunakan untuk memperoleh data tentang proses internal yang terkait dengan pemberian pelayanan kepada pengguna layanan baik dari aspek sumber daya maupun dari aspek waktu dan kecepatan pelayanan yang diberikan.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif yakni analisis terhadap berbagai aspek-aspek BSC secara kualitatif. Analisis dimulai dengan urutan sbb:

1. **Sistem Pengukuran Kinerja Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa.** Analisis ini digunakan untuk menguraikan sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa.
2. **Perancangan *Balance Scorecard* Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa.** Dalam perancangan BSC untuk Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa, peneliti memulai dengan analisis terhadap misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, visi, keterkaitan misi dengan keyakinan dan nilai-nilai dasar, dan penyusunan BSC Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa
 - a. **Pengukuran Kinerja Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa.** Analisis ini dilakukan dengan menguraikan bagaimana kemungkinan Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa mengukur kinerja organisasinya dengan pendekatan *balance scorecard*.

Dalam menentukan indikator pengukuran setiap sasaran strategis, peneliti menggunakan *lag* indikator dengan menggunakan empat perspektif diantaranya adalah :

1) Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perspektif ini terdapat empat indikator pengukuran kepuasan pelanggan yaitu:

a) Capaian APK

$$\text{APK} = \frac{\text{Jumlah Anak Sekolah}}{\text{Jumlah Anak 7 s.d. 12 Tahun}} \times 100$$

b) Capaian APM tingkat kelulusan

$$\text{APM} = \frac{\text{Jumlah Anak Usia Sekolah 7 s.d. 12 Tahun}}{\text{Jumlah Anak 7 s.d. 12 Tahun}} \times 100$$

c) Tingkat Kelulusan

d) Rata-Rata Nilai Kelulusan

2) Perspektif proses bisnis internal

Perspektif bisnis internal dimana akan dilakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Nasional dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat terhadap akses pendidikan sehingga dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat dan para karyawan, antara lain inovasi dan upaya-upaya dari tahun 2012 sampai dengan 2015 meliputi :

a. Pertumbuhan Sekolah

- b. Sarana Prasarana Laboratorium Sekolah
- c. Sarana Prasarana IT di tiap Sekolah
- d. Sarana Prasarana Perpustakaan

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada perspektif ini terdapat tiga indikator pengukuran untuk penilaian pekerja. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data organisasi mengenai :

a) Pelatihan Guru dan Pengawas.

Rasio persentasi guru yang mengikuti kegiatan pelatihan Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan Guru dan Pengawas yang mengikuti Pelatihan
 ----- X 100
 Guru dan Pengawas yang ada

b) Pengembangan Pendidikan Guru

Jumlah Guru yang meningkatkan Pendidikan Tahun X
 ----- X 100
 Jumlah Guru yang ada

c) Pemberian Beasiswa bagi guru dan siswa (analisis diskriptif dengan membandingkan data dari tahun 2011 sampai dengan 2015

4) Perspektif Keuangan

Berdasarkan perspektif ini, penulis akan mengukur dan melihat laporan anggaran Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa yang diambil dari tahun 2011 sampai dengan

2015. Dalam pengukuran ini penulis akan mengukur berdasarkan pertumbuhan anggaran dan manfaat anggaran

a) **Pertumbuhan anggaran.** Cara mengukur pertumbuhan anggaran dalam penelitian ini adalah membandingkan jumlah anggaran Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa tahun 2011-2015.

b) **Manfaat anggaran.** Cara mengukur manfaat anggaran dalam penelitian ini melihat laporan keuangan di mana akan membandingkan antara antara target anggaran dengan realisasi anggaran yang akan pada tahun 2015.

b. **Strategi MapDinas** Diknas Kabupaten Sumbawa. Penyusunan strategi *map* ini dilakukan dengan melihat keterkaitan antara setiap sasaran strategis dari masing-masing perspektif BSC.

c. **Hubungan Sebab Akibat Antara Tujuan Strategis Pada Masing-masing Perspektif *Balance Scorecard*.** Uraian ini berisi tentang hubungan antara tujuan strategis pada masing-masing perspektif BSC. Dengan uraian ini akan nampak hubungan yang logis antara masing-masing tujuan dalam perspektif BSC. Kemudian data-data yang telah terkumpul akan dianalisa dengan menggunakan analisa data deskriptif serta mengacu pada konsep operasional.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Kabupaten Sumbawa

Kabupaten Sumbawa merupakan Kabupaten yang wilayahnya terletak pada salah satu dari dua pulau terbesar dan pada 49 pulau dari sekitar 140 pulau yang kecil yang merupakan bagian dari Wilayah Propinsi Nusa Tenggara Barat. Persisnya, Kabupaten Sumbawa yang bermotokan *Sabalong Samalewa* ini sebagian besar wilayahnya terletak diujung barat pulau Sumbawa, sedangkan sebagian kecil lainnya tercakup pada 49 pulau yang tersebar pada seluruh kecamatan kecuali kecamatan Moyo Hulu dan Batulanteh. Dari 49 pulau yang ada 10 pulau diantaranya merupakan pulau berpenghuni.

Dengan kondisi tersebut maka Kabupaten Sumbawa dapat dikategorikan sebagai daerah kepulauan. Sebagai daerah kepulauan terletak di kawasan barat pulau Sumbawa yang secara geografis membujur dari barat ke timur diantara $116^{\circ} 42'$ – $118^{\circ} 22'$ bujur timur dan $8^{\circ} 8' - 9^{\circ} 7'$ lintang selatan dengan batas-batas wilayahnya berupa lautan atau perairan sebagai berikut :

- Sebelah utara berbatasan dengan Laut Flores
- Sebelah selatan dengan Samudra Indonesia
- Sebelah barat dengan Kabupaten Sumbawa Barat
- Sebelah timur dengan Kabupaten Dompu

B. Keadaan Demografis

Jumlah penduduk yang besar merupakan salah satu faktor yang penting dan merupakan modal dasar dalam mendukung pelaksanaan pembangunan, asal dipergunakan sesuai dengan kemampuan dan dapat meningkatkan sumber daya melalui pendidikan dan ketrampilan. Jumlah penduduk yang besar akan menjadi modal utama, bilamana dilengkapi dengan pendidikan dan ketrampilan yang memadai serta dalam usia produktif. Sebaliknya, bila tidak dilengkapi dengan pendidikan dan ketrampilan yang memadai justru akan menjadi beban berat bagi pemerintah.

a. Penduduk Menurut Jenis Kelamin

Penduduk Kabupaten Sumbawa pada tahun 2011 telah mencapai 419.989 jiwa, terdiri dari 214.387 laki-laki dan 205.602 perempuan yang berarti penduduk laki-laki lebih banyak dari perempuan.

Tabel 4.2

Penduduk Kabupaten Sumbawa Menurut Jenis Kelamin Dirinci Per Kecamatan

No	Kecamatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	2	3	4	5
1.	Lunyuk	9.423	8.869	18.292
2.	Orong Telu	2.424	2.206	4.630
3.	Alas	14.366	14.039	28.405
4.	Alas Barat	9.463	9.105	18.568
5.	Buer	6.892	6.867	13.759
6.	Utan	14.670	14.364	29.034
7.	Rhee	3.629	3.341	6.970
8.	Batulanteh	5.359	4.903	10.262
9.	Sumbawa	28.846	28.064	56.910
10.	Labuhan Badas	14.793	14.590	29.383
11.	Untir Iwes	9.430	8.904	18.334

12.	Moyo Hilir	11.332	10.988	22.320
13.	Moyo Utara	4.690	4.529	9.219
14.	Moyo Hulu	10.359	9.753	20.112
15.	Ropang	2.673	2.393	5.066
16.	Lenangguar	3.351	3.032	6.383
17.	Lantung	1.420	1.372	2.792
18.	Lape	8.368	7.916	16.284
19.	Lopok	8.961	8.780	17.741
20.	Plampang	14.419	13.699	28.118
21.	Labangka	5.326	4.988	10.314
22.	Maronge	5.128	4.741	9.869
23.	Empang	11.248	10.626	21.874
24.	Tarano	7.817	7.533	15.350
	Jumlah	214.387	205.602	419.989

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumbawa, 2011

b. Komposisi Kepadatan Penduduk per Kecamatan

Untuk mengetahui angka kepadatan penduduk di Kabupaten

Sumbawa dapat dilihat pada perhitungan sebagai berikut :

Kepadatan penduduk = $\frac{\text{Jumlah penduduk pada suatu wilayah}}{\text{Jumlah luas wilayah (km}^2\text{)}}$

$$= \frac{419.989 \text{ jiwa}}{6.643,98 \text{ km}^2}$$

$$= 63 \text{ jiwa/km}^2$$

$$= 63 \text{ jiwa/km}^2$$

Jadi di Kabupaten Sumbawa angka kepadatan penduduk adalah 63

jiwa per km², yang berarti bahwa setiap km² dihuni oleh 63 jiwa.

Adapun indikator kepadatan penduduk secara geografis dapat diketahui sebagai berikut :

1. Tidak padat : 0 - 50 jiwa/Km²
2. Kurang padat : 51- 200 jiwa/Km²
3. Cukup padat : 201-400 jiwa/Km²

4. Padat : 400-Ke atas jiwa/Km²

Dari analisa diatas maka angka kepadatan penduduk di Kabupaten Sumbawa dapat dikategorikan sebagai Daerah kurang padat penduduk.

Adapun kepadatan penduduk per Kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 4.3

Kepadatan penduduk per Kecamatan di Kabupaten Sumbawa

No	Kecamatan	Penduduk (jiwa)	Kepadatan (jiwa/Km ²)
1.	Lunyuk	18.292	36
2.	Orong Telu	4.630	10
3.	Alas	28.405	231
4.	Alas Barat	18.568	110
5.	Buer	13.759	100
6.	Utän	29.034	187
7.	Rhee	6.970	30
8.	Batulanteh	10.262	26
9.	Sumbawa	56.910	1.269
10.	Labuhan Badas	29.383	67
11.	Untir Iwes	18.334	223
12.	Moyo Hilir	22.320	119
13.	Moyo Utara	9.219	102
14.	Moyo Hulu	20.112	64
15.	Ropang	5.066	11
16.	Lenangguar	6.383	13
17.	Lantung	2.792	17
18.	Lape	16.284	80
19.	Lopok	17.741	114
20.	Plampang	28.118	67
21.	Labangka	10.314	42
22.	Maronge	9.869	36
23.	Empang	21.874	39
24.	Tarano	15.350	46

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumbawa, 2011

Dari tabel tersebut diatas, dapat diketahui bahwa Kecamatan Sumbawa adalah yang paling padat penduduknya dengan 1.269 jiwa per kilometer

persegi, sedangkan Kecamatan yang paling rendah adalah Kecamatan Orong Telu, 10 jiwa, Kecamatan Ropang, 11 jiwa, Kecamatan Lenangguar, 13 jiwa dan Kecamatan Lantung 17 jiwa per kilometer persegi.

c. Komposisi Penduduk Menurut Kelompok Umur

Tabel : 4.4 Komposisi penduduk menurut Kelompok Umur di Kabupaten Sumbawa

No	Kelompok Umur	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	0-4	22.399	21.355	43.754
2.	5-9	21.995	21.036	43.031
3.	10-14	21.026	20.027	41.053
4.	15-19	18.764	16.496	35.260
5.	20-24	16.870	15.235	32.105
6.	25-29	19.129	17.918	37.047
7.	30-34	18.097	17.357	35.454
8.	35 -39	16.438	16.126	32.564
9.	40- 44	14.330	14.272	28.602
10.	45-49	12.408	12.358	24.766
11.	50-54	10.017	9.874	19.891
12.	55-59	7.400	6.906	14.306
13.	60-64	5.783	5.891	11.674.
14.	65-69	4.065	4.068	8.133
15.	70-74	2.793	3.101	5.894
16.	75-79	2.873	3.582	6.455
Jumlah		214.387	205.602	419.989

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumbawa, 2011

Dari komposisi diatas dapat di ketahui bahwa penduduk di Kabupaten Sumbawa lebih besar berada pada usia 0 – 14 tahun yakni masing-masing golongan usia 0-4 tahun sekitar 10,41 %, golongan usia 5-9 tahun sekitar 10,24 % dan pada golongan usia 10-14 tahun sekitar 9,77 %. Melihat jumlah persentase tersebut diatas berarti juga bahwa penduduk Sumbawa lebih banyak pada golongan usia pra

sekolah dan pada golongan usia Sekolah Dasar. Sedangkan pada golongan usia 65-75 tahun ke atas mulai menurun.

d. Komposisi Penduduk per Kecamatan

Komposisi penduduk perkecamatan perlu dirinci karena untuk menentukan komparasi dalam pengadaan sarana dan prasarana pembangunan, terutama dalam bidang pendidikan. Untuk itu penduduk per Kecamatan di Kabupaten Sumbawa dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 4.5
Komposisi Penduduk dirinci per Kecamatan di Kabupaten Sumbawa

No	Kecamatan	Penduduk (jiwa)	(%)
1.	Lunyuk	18.292	4,35
2.	Orong Telu	4.630	1,10
3.	Alas	28.405	6,76
4.	Alas Barat	18.568	4,42
5.	Buer	13.759	3,27
6.	Utän	29.034	6,91
7.	Rhee	6.970	1,65
8.	Batulanteh	10.262	2,44
9.	Sumbawa	56.910	13,55
10.	Labuhan Badas	29.383	6,99
11.	Untir Iwes	18.334	4,36
12.	Moyo Hilir	22.320	5,31
13.	Moyo Utara	9.219	2,19
14.	Moyo Hulu	20.112	4,78
15.	Ropang	5.066	1,20
16.	Lenangguar	6.383	1,51
17.	Lantung	2.792	0,66
18.	Lape	16.284	3,87
19.	Lopok	17.741	4,22
20.	Plampang	28.118	6,69
21.	Labangka	10.314	2,45
22.	Maronge	9.869	2,34
23.	Empang	21.874	5,20
24.	Tarano	15.350	3,65

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Sumbawa, 2011

Berdasarkan tabel diatas, penduduk Kabupaten Sumbawa yang paling banyak terdapat di Kecamatan Sumbawa yaitu 56.910 jiwa atau 13, 55 %, diikuti oleh Kecamatan Lab. Badas 29.383 jiwa atau 6,99 % dan Kecamatan Utan 29.034 jiwa atau 6,91 %.

e. Komposisi Penduduk Menurut Usia Sekolah

Tabel : 4.6

Komposisi Penduduk Menurut Usia Sekolah

No	Kecamatan	Kelompok Umur			
		5-6 th	7-12 th	13-15 th	16-18 th
1.	Lunyuk	192	2.244	983	490
2.	Orong Telu	71	548	260	119
3.	Alas	435	3.281	1.533	830
4.	Alas Barat	256	2.165	952	547
5.	Buer	166	1.536	763	403
6.	Utan	307	3.540	1.407	623
7.	Rhee	58	882	326	117
8.	Batulanteh	96	1.225	292	98
9.	Sumbawa	614	5.717	2.809	2.689
10.	Labuhan Badas	447	3.449	1.464	890
11.	Untir Iwes	138	1.782	958	703
12.	Moyo Hilir	174	2.318	984	506
13.	Moyo Utara	92	987	447	274
14.	Moyo Hulu	232	1.985	908	462
15.	Ropang	69	493	105	13
16.	Lenangguar	58	610	236	118
17.	Lantung	15	290	97	17
18.	Lape	127	1.812	754	432
19.	Lopok	152	1.967	918	580
20.	Plampang	328	3.493	1.387	736
21.	Labangka	110	1.272	463	216
22.	Maronge	114	1.135	451	170
23.	Empang	148	2.505	1.246	644
24.	Tarano	139	1.945	805	385
Jumlah		4.538	47.208	20.548	12.062

Sumber : Kabupaten Sumbawa Dalam Angka 2011

Menurut tabel diatas di Kabupaten Sumbawa memperlihatkan kecendrungan bahwa jumlah penduduk terbesar berada pada usia 7-12 tahun yaitu 47.208 jiwa, dimana pada usia tersebut adalah penduduk usia pendidikan dasar. Sedangkan penduduk usia 13-15 berjumlah 20.548 jiwa dan penduduk usia 16-18 berjumlah 12.062 jiwa. Penduduk usia TK 5-6 tahun berjumlah 4.538 jiwa.

C. Keadaan Pendidikan

1. Visi dan Misi Pendidikan Kabupaten Sumbawa

Yaitu "*Terselenggaranya layanan berkualitas dan berdaya saing di Kabupaten Sumbawa Tahun 2016*". Rumusan visi tersebut mengandung makna yang dalam tentang tanggung jawab Dinas Pendidikan Nasional terhadap upaya menciptakan suatu kondisi sumber daya manusia Kabupaten Sumbawa yang bermutu melalui peningkatan mutu pendidikan bagi "Tau Samawa" dan dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang agar dapat bersaing dalam era globalisasi dengan tetap mempertahankan nilai-nilai religius yang telah dimilikinya sejak dulu.

Visi pendidikan Kabupaten Sumbawa tersebut sejalan dengan visi "*Samawa Mampis Rungan*", (RPJM Kabupaten Sumbawa Tahun 2010-2015) yang diwujudkan dengan membangun Kabupaten Sumbawa melalui upaya : MAMPIS: Makmur, Aman, Mandiri, Partisipatif, Inovatif, dan sehat dengan bersendikan semangat RUNGAN : Religius, Ulet, Unggul, Gotong royong, Akuntabel, dan Transparan.

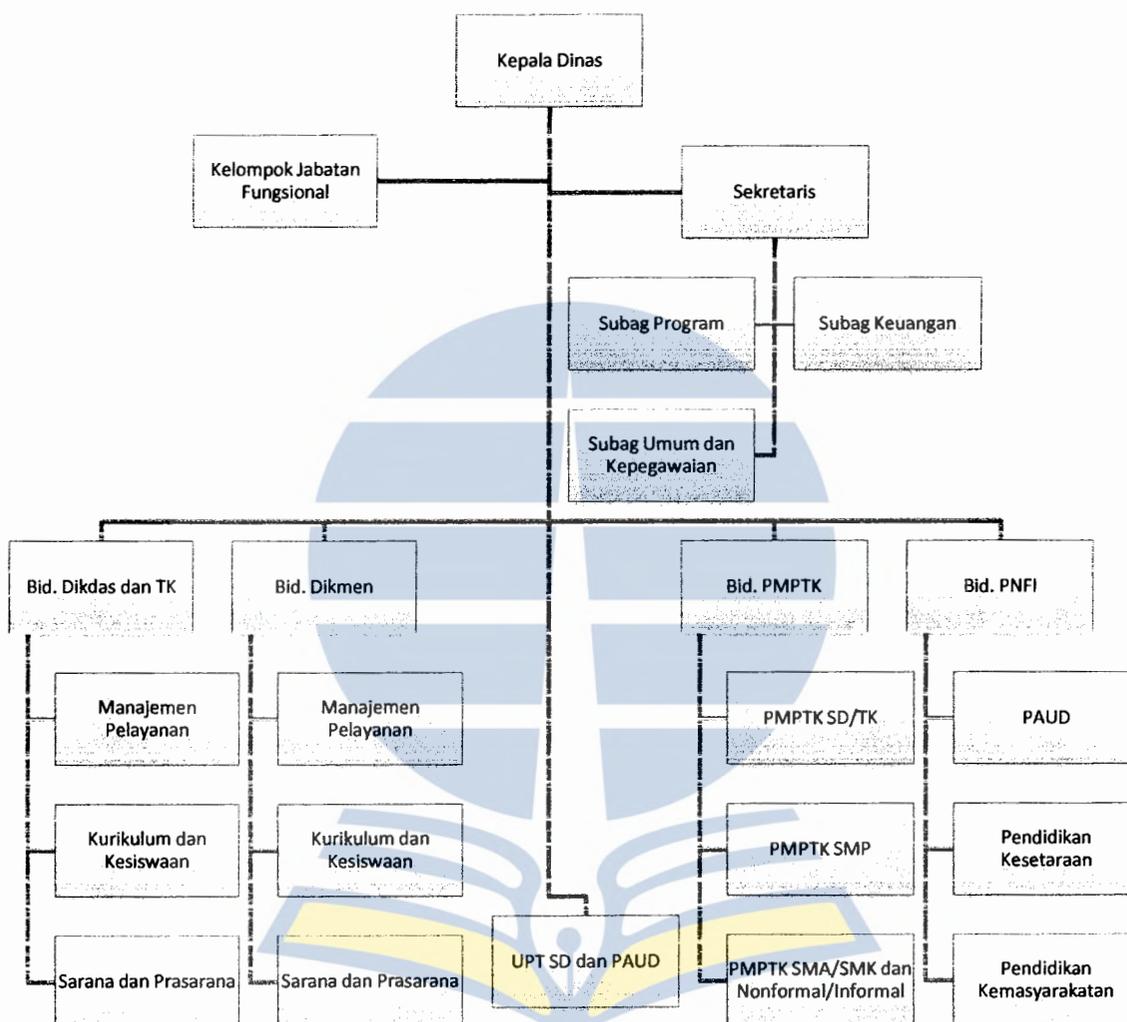
Untuk mencapai visi tersebut, Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa menetapkan tiga misi sejalan dengan misi keempat yang tertuang dalam RPJMD Kabupaten Sumbawa tahun 2010-2015 yaitu mengembangkan budaya inovatif yang diupayakan melalui pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas.

Adapun tiga misi tersebut adalah :

- a. Menjamin dan meningkatkan ketersediaan layanan pendidikan usia dini, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.
 - b. Meningkatkan standar layanan pendidikan menuju Standar Nasional Pendidikan melalui pemenuhan Standar Pelayanan Minimal.
 - c. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan relevansi pendidikan kejuruan dengan kebutuhan pembangunan daerah.
2. Gambaran Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa
- a. **Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Dinas Diknas Kab. Sumbawa**

Untuk menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan daerah secara struktural maupun fungsional berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumbawa Nomor 3 Tahun 2008 Tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah Kabupaten Sumbawa dan dijabarkan lebih lanjut melalui Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 5 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa. Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut diatas maka kelembagaan

Dinas Pendidikan Nasional secara ringkas adalah sebagaimana digambarkan berikut :



Susunan organisasi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa sebagaimana digambarkan di atas terdiri dari :

- a. Unsur pimpinan adalah Kepala Dinas
- b. Unsur pembantu pimpinan adalah Sekretariat, dipimpin oleh Sekretaris dan membawahi :

- 1) Sub Bagian Program
- 2) Sub Bagian Keuangan
- 3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

c. Unsur Pelaksana adalah bidang yang terdiri dari :

- 1) Bidang Pendidikan Dasar dan Taman Kanak-Kanak dipimpin oleh Kepala Bidang dan membawahi :
 - Seksi Sarana dan Prasarana
 - Seksi Manajemen Pelayanan
 - Seksi Kurikulum dan Kesiswaan
- 2) Bidang Pendidikan Menengah, dipimpin oleh Kepala Bidang dan membawahi :
 - Seksi Sarana dan Prasarana
 - Seksi Manajemen Pelayanan
 - Seksi Kurikulum dan kesiswaan
- 3) Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal, dipimpin oleh Kepala Bidang dan membawahi :
 - Seksi Pendidikan Anak Usia Dini
 - Seksi Pendidikan Kesetaraan
 - Seksi Pendidikan Kemasyarakatan
- 4) Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, dipimpin oleh Kepala Bidang dan membawahi:
 - Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD/TK

- Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP

- Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA/SMK dan Non Formal/Informal.

5) Kelompok Jabatan Fungsional

6) Unsur Pelaksana Teknis Dinas terdiri dari Unit Pelaksana Teknis (UPT) SD dan PAUD yang berkedudukan di Kecamatan dipimpin oleh Kepala UPT dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

3. Tugas Pokok

Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan sebagian tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan di sektor pendidikan. Sesuai Peraturan Bupati Sumbawa Nomor 5 Tahun 2008 rincian tugas, fungsi dan tata kerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa sebagai berikut :

- a. Kepala Dinas mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah di bidang pendidikan berdasarkan azas otonomi dan tugas pembantuan.
- b. Sekretariat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan penyusunan perencanaan, pengelolaan keuangan serta urusan umum dan kepegawajian dibantu 3 sub bagian yaitu :

- 1) Sub Bagian Program, mempunyai tugas pokok menyusun perencanaan program dan kegiatan dinas.
 - 2) Sub Bagian Keuangan, mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan administrasi keuangan, dan
 - 3) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan umum dan Pengelolaan administrasi kepegawaian.
- c. Bidang Pendidikan Dasar dan Taman Kanak-Kanak, mempunyai tugas merumuskan kurikulum dan pembinaan siswa pendidikan dasar dan TK, manajemen pelayanan pendidikan dasar dan TK dan dibantu oleh 3 seksi yaitu:
- 1) Seksi Sarana dan Prasarana, mempunyai tugas pokok melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan dasar dan TK;
 - 2) Seksi Manajemen Pelayanan, mempunyai tugas pokok melaksanakan manajemen pelayanan pendidikan dasar dan TK;
 - 3) Seksi Kurikulum dan Kesiswaan, mempunyai tugas pokok merumuskan kurikulum dan pembinaan kesiswaan pendidikan Dasar dan TK;
- d. Bidang Pendidikan Menengah mempunyai tugas pokok merumuskan kurikulum dan melaksanakan pembinaan kesiswaan pendidikan menengah dan sekolah luar biasa, pengelolaan sarana

dan prasarana pendidikan menengah dan sekolah luar biasa yang dibantu oleh 3 seksi :

- 1) Seksi Sarana dan Prasarana, mempunyai tugas pokok pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan menengah dan sekolah luar biasa;
 - 2) Seksi Manajemen Pelayanan, mempunyai tugas pokok melaksanakan manajemen pelayanan pendidikan menengah dan sekolah luar biasa;
 - 3) Seksi Kurikulum dan Kesiswaan, mempunyai tugas pokok merumuskan kurikulum dan pembinaan kesiswaan pendidikan menengah dan sekolah luar biasa;
- e. Bidang Pendidikan Non Formal dan Informal, mempunyai tugas pokok menyelenggarakan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Kesetaraan (Diktara) dan Pendidikan Kemasyarakatan (Dikmas) yang dibantu oleh 3 Seksi yaitu :
- 1) Seksi Pendidikan Anak Usia Dini, mempunyai tugas pokok merumuskan, mengkoordinasikan dan melaksanakan kebijakan pengembangan pendidikan Anak Usia Dini;
 - 2) Seksi Pendidikan Kesetaraan mempunyai tugas pokok merumuskan, mengkoordinasikan dan melaksanakan kebijakan pengembangan pendidikan kesetaraan yang terdiri dari Paket A (setara SD), Paket B (setara SMP) dan Paket C (setara SMA);

- 3) Seksi Pendidikan Kemasyarakatan mempunyai tugas pokok merumuskan, mengkoordinasikan dan melaksanakan kebijakan pengembangan pendidikan masyarakat yang meliputi pendidikan keaksaraan, pendidikan perempuan, peningkatan budaya baca melalui taman bacaan masyarakat, peningkatan mutu dan pengembangan kelembagaan kursus/ pelatihan kecakapan hidup (PKH) dan kemitraan;

Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan mempunyai tugas pokok melakukan pengembangan mutu dan kualitas program pendidikan dan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan taman kanak-kanak, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan non formal dan informal dan dibantu oleh 3 seksi yaitu :

- 1) Seksi PMPTK SD/TK mempunyai tugas pokok melakukan pengembangan mutu dan kualitas program pendidikan dan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- 2) Seksi PMPTK SMP mempunyai tugas pokok melakukan pengembangan mutu dan kualitas program pendidikan dan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan sekolah menengah pertama;
- 3) Seksi PMPTK SMA/ SMK/Pendidikan Non Formal/Informal mempunyai tugas pokok melakukan pengembangan mutu dan

kualitas program pendidikan dan pelatihan bagi pendidik dan tenaga kependidikan SMA/SMK?pendidikan Nonformal dan Informal;

- g. Unit Pelaksana Teknis Pendidikan Nasional Kecamatan mempunyai tugas pokok melaksanakan pembinaan dan pelayanan administrasi pendidikan sekolah dasar dan pendidikan anak usia dini.

Program dan Kegiatan Pokok Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa

a. Program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)

Program ini dilaksanakan melalui jalur formal dan non formal. Jalur formal diselenggarakan di Taman Kanak-Kanak atau Raudatul Athfal (RA) sedangkan non formal diselenggarakan melalui satuan PAUD, Taman Penitipan Anak (TPA), Kelompok Bermain (play group) dan PAUD sejenis lainnya. Kegiatan pokok yang dilaksanakan meliputi:

- 1). Penyelenggaraan pendidikan Anak Usia Dini
- 2). Pengembangan pendidikan Anak Usia Dini

b. Program Pendidikan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun

program tersebut dititikberatkan pada :

- 1). Penambahan ruang kelas sekolah SD/SMP
- 2). Penyediaan beasiswa bagi siswa dari keluarga tidak mampu
- 3). Monitoring pelaksanaan PSB SD dan SMP

- 4). Penyelenggaraan Paket A setara SD
 - 5). Penyelenggaraan Paket B setara SMP
 - 6). Pembangunan/ rehabilitasi ruang kelas, paving blok dan pagar
 - 7).Pembangunan jaringan instalasi listrik sekolah dan perlengkapannya
 - 8). Pembangunan sarana air bersih dan sanitasi
 - 9). Pengadaan meubeuler sekolah
 - 10). Rehabilitasi sedang/berat bangunan sekolah
 - 11).Penyediaan biaya operasional sekolah (BOS) TK, SD dan SMP
 - 12). Pelaksanaan ujian sekolah dan nasional SD
 - 13). Pelaksanaan ujian sekolah SMP
 - 14). Olimpiade sains nasional pendidikan dasar
 - 15). Olimpiade olahraga siswa nasional pendidikan dasar
- c. Program Pendidikan Menengah
- Kegiatan pokok yang dilaksanakan antara lain meliputi :
- 1). Penyelenggaraan Kegiatan PSB SMA/SMK Negeri dan Swasta
 - 2). **Pembangunan gedung sekolah SMA/SMK**
 - 3). Penyediaan beasiswa bagi siswa dari keluarga tidak mampu
 - 4). Penyelenggaraan Paket C setara SMA
 - 5).Penyelenggaraan Keaksaraan Fungsional/ Keaksaraan Usaha Mandiri
 - 6). Pembangunan/rehabilitasi rumah dinas kepek, guru, penjaga sekolah dan pagar

- 7). Pembangunan jaringan instalasi listrik sekolah dan perlengkapannya
 - 8). Pengadaan meubeuler sekolah
 - 9). Rehabilitasi sedang/ berat ruang kelas sekolah
 - 10). Penyelenggaraan akreditasi sekolah menengah
 - 11). Penyediaan biaya operasional manajemen mutu SMA, SMK dan SLB
 - 12). Pelaksanaan ujian nasional dan ujian sekolah SMA/MA dan SMK
 - 13). Lomba ketrampilan siswa SMK
 - 14). Lomba cerdas cermat UUD NKRI 1945 SMA dan SMK
 - 15). Olimpiade olahraga siswa nasional SMA
 - 16). Lomba debat bahasa Inggris tingkat SMA
 - 17). Pembinaan minat bakat dan kreatifitas siswa
- d. program Pendidikan Non Formal
- kegiatan pokok yang dilaksanakan antara lain meliputi :
- 1). Pengembangan Sanggar Kegiatan Belajar (SKB)
 - 2). Pembinaan LKP dan PKBM
 - 3). Penyelenggaraan akreditasi pendidikan non formal
- e. Program Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan
- program ini bertujuan untuk :

- 1). Meningkatkan kualifikasi dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan
- 2). Meningkatkan standar layanan PAUD
- 3). Meningkatkan standar layanan satuan pendidikan dasar.

Kegiatan pokok yang dilaksanakan antara lain meliputi :

- 1). Lomba gugus jenjang TK
- 2). Pendidikan lanjutan bagi pendidik untuk memenuhi standar kualifikasi
- 3). Pelaksanaan sertifikasi pendidik
- 4). Lomba gugus jenjang SD
- 5). Penilaian kinerja guru bagi kepala sekolah SD, SMP dan SMA
- 6). Penyediaan biaya operasional sekolah (BOS) TK, SD dan SMP
- 7). pelatihan bagi pendidik untuk memenuhi standar kompetensi

Pendidikan merupakan salah satu program yang sedang digalakkan pemerintah baik di tingkat Nasional maupun di Tingkat Kabupaten. Untuk itu sarana dan prasarana pendidikan harus ditingkatkan baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Terutama pada jenjang Sekolah Dasar karena pada jenjang inilah peserta didik atau siswa mulai terbentuk suatu proses berpikir yang kritis, kemampuan nalar, imajinasi dan persepsinya. Pada kondisi ini peserta didik tergantung pada gurunya. Maka disini dapat dikatakan bahwa kualitas guru akan berdampak terhadap kualitas lulusan peserta didiknya. Untuk itu dalam mencapai tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, selain itu perlunya

peningkatan dukungan dari pemerintah daerah baik sarana dan prasarana pendidikan, namun yang tidak kalah pentingnya adalah peningkatan kualitas guru karena gurulah yang merupakan baris terdepan dalam mensukseskan tujuan pendidikan dari segi pendidikan formal.

Pembangunan pendidikan di Kabupaten Sumbawa dapat dikatakan relatif belum mengalami peningkatan, salah satu indikatornya yaitu dapat dilihat dari jumlah sarana dan prasarana pendidikan pada berbagai jenis jenjang pendidikan.

Untuk lebih jelas dibawah ini digambarkan keadaan pendidikan pada tingkat Sekolah Dasar saja, yang termasuk pada fokus penelitian ini di Kabupaten Sumbawa baik dari segi sarana maupun prasarananya.

1. Data Pokok SD/MI Kabupaten Sumbawa

Berdasarkan data tahun 2011/2012, jumlah SD dan MI sebanyak 391, jumlah siswa baru tingkat 1 sebanyak 9.376 orang, siswa seluruhnya sebanyak 54.765 orang dan lulusan sebanyak 8.321 orang

Untuk menampung sejumlah siswa tersebut, tersedia ruang kelas sebanyak 2.326, dengan rincian 1.736 (74,63 %) ruang kelas yang kondisinya baik 460 (19,77 %) kondisi rusak ringan, dan 134 (5,76 %) kondisi rusak berat.

Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel : 4.7
Data Pokok SD/MI Kabupaten Sumbawa Tahun 2012

No	Komponen	SD/MI	Keterangan
1.	Sekolah	391	
2.	Siswa Baru	9.376	
3.	Siswa	54.765	
4.	Lulusan		
5.	Ruang kelas	2.326	
	a. Baik	1.736	
	b. Rusak ringan	460	
	c. Rusak berat	134	
6.	Kelas	2.379	
7.	Guru	2.319	
	a. Layak mengajar	365	
	b. Tidak layak	318	
		636	
8.	Fasilitas :		
	a. Perpustakaan	131	
	b. Lap. Olah Raga	381	
	c. UKS	68	

Sumber : Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa 2014

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah kelas (rombongan belajar) sebanyak 2.379 sehingga terdapat shift sebanyak 1,02 (rasio kelas terhadap ruang kelas). Guru yang mengajar di SD/MI sebanyak 2.319 orang, yang layak mengajar 365 orang atau 15,73 %, semi layak 1.318 orang atau 56,83 % dan tidak layak mengajar 636 orang atau 27,42 %. Adapun indikator dalam melihat kelayakan mengajar guru di Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa yaitu kualifikasi pendidikan yang dimiliki tamat PGSD atau jenjang pendidikan S1 dan ijazah yang dimiliki sesuai dengan bidang ajar guru bersangkutan. indikator semi layak mengajar yaitu kualifikasi pendidikan DII PGSD dan ijazah D. III yang tidak sesuai dengan bidang ajar tetapi dibutuhkan karena keterbatasan guru dibidang tersebut,

kemudian dikatakan tidak layak karena kualifikasi pendidikan yang dimiliki tamat SMA dan SMK dan ijazah yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang ajar.

Kemudian untuk menunjang kegiatan belajar mengajar di SD/MI terdapat fasilitas perpustakaan sebanyak 131 perpustakaan dari 391 jumlah SD/MI yang ada, kemudian lapangan olah raga sebanyak 381 dan runag kelas UKS sebanyak 68. Tentunya jumlah tersebut sangat jauh dari memadai karena sekolah dasar yang memiliki perpustakaan hanya 33,50 % dari 391 SD/MI yang ada. Begitu juga dengan persentase ketersediaan lapangan olah raganya yaitu 97,44.% yang memiliki lapangan olah raga dari 391 SD/MI yang ada. Dan sekolah yang memiliki ruang UKS hanya 17,39 dari 391 SD/MI.

2. Rasio Siswa per Sekolah

Dari 54.765 siswa SD/MI dapat tertampung pada 391 sekolah, sehingga rasio siswa persekolah pada tingkat SD/MI adala 1:140atau setiap SD/MI menampung 140siswa. Angka tersebut dibawah angka nasional yaitu 240

3. Rasio Siswa per Kelas

Dari 54.765 siswa pada 391 sekolah dan tertampung dalam 2.379kelas (rombongan belajar) atau rasio siswa per kelas pada tingkat SD/MI adalah 1:23 (setiap kelas menampung 23siswa). Angka ini mendekati rasio angka nasional yaitu menampung setiap kelas 25 siswa. Rasio tersebut menunjukkan jumlah siswa per kelas SD/MI normal, hanya

belum merata karena di daerah perkotaan masih terdapat siswa per kelas lebih dari 40 sedangkan di daerah pedesaan/ terpencil siswa per kelas masih kurang dari 20 Hal ini disebabkan sebaran penduduk yang tidak merata/ jarang dan kondisi geografis.

4. Rasio Kelas per ruang kelas

Dari jumlah 2.379 kelas (rombongan belajar) terdapat 2.326 ruang kelas, maka rasio kelas per ruang kelas adalah 1,02 Angka ini lebih dari satu artinya terdapat penggunaan ruang kelas oleh lebih satu kelas, terutama pada kelas 1 dan 2 SD/MI yang memakai ruang kelas yang sama untuk efisiensi ruangan. Rasio 1,02 ini persis sama dengan angka nasional. Karena secara umum setiap SD biasanya memiliki 5 ruang kelas dari 6 kelas yang ada. data tersebut menunjukkan bahwa secara umum di Kabupaten Sumbawa tidak terjadi kekurangan ruangan kelas, kecuali ruang perpustakaan, ruang UKS dan ruang penunjang lainnya.

5. Rasio siswa per guru

Dari 54.765 siswa pada 391 sekolah tersedia guru sebanyak 2319 orang (termasuk kepala sekolah, guru agama dan guru olah raga), sehingga rasio siswa per guru pada tingkat SD/MI adalah 1:149 atau setiap guru melayani 149 siswa. Angka ini dibawah angka nasional, yaitu 240 Dengan kata lain rasio tersebut sudah ideal, hanya saja sebarannya tidak merata, tidak proporsional antara sekolah di daerah perkotaan dengan di pedesaan dan daerah terpencil.

6. Jumlah Guru SD/MI Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel : 4.8
Jumlah Guru SD/MI Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase %
1.	SMA/ SMK	636	27,42 %
2.	D.II	1.295	55,84 %
3.	D.III	23	0,99 %
4.	S1	364	15,69 %
5.	S2	1	0,04 %
Jumah		2.319	100 %

Sumber : Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa, 2014

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa guru yang mempunyai tingkat pendidikan D.II paling banyak yaitu 1.295 orang atau 55,84 %, SMA/SMK sebanyak 636 orang atau 27,42 % dan S1 sebanyak 364 orang atau 15,69 orang.

Dari gambaran tersebut dapat dikatakan bahwa guru yang tidak layak mengajar lebih dominan daripada guru yang layak mengajar bila dilihat dari salah satu indikator yaitu kualifikasi pendidikan yang dimiliki para guru.

D. Analisis dan Pembahasan

Dalam melakukan pengukuran kinerja organisasinya, Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa terlebih dahulu melakukan penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dengan periode 5 (lima) tahun. Di dalam Rencana Strategis tersebut, Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa menetapkan visi, misi, tujuan, dan sasaran, dimana sasaran yang ditetapkan dilengkapi dengan indikator pencapaiannya termasuk tingkat layanan pendidikan, perumusan isu-isu Strategis sampai pada analisis kondisi internal lingkungan pendidikan. Adapun cara untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, dilakukan dengan mengeluarkan kebijakan

dan penyusunan program. Program yang dipilih hanya didasarkan pada program wajib yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional. Dari program-program tersebut, disusunlah beberapa kegiatan yang akan dilakukan dengan menetapkan indikator pencapaian kinerja kegiatan.

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

Secara umum perkembangan dunia pendidikan di Kabupaten Sumbawa cukup menunjukkan perkembangan yang berarti, hal ini terlihat dari beberapa indikator kinerja kunci, seperti angka melek huruf, angka partisipasi, rasio pendidikan dan perkembangan ketersediaan lembaga pendidikan (sekolah) yang relatif sudah menjangkau seluruh pelosok Kabupaten Sumbawa, kecuali untuk jenjang pendidikan menengah yang masih memerlukan upaya lebih keras dan terencana untuk meningkatkan capaian kinerja. Secara rinci, beberapa indikator perkembangan kondisi pendidikan Kabupaten Sumbawa yang disajikan dengan menggunakan Pengukuran empat perspektif *Balanced Scorecard* seperti yang telah disajikan pada Bab terdahulu antara lain :

1. Perspektif Pelanggan
2. Perspektif Proses Internal Bisnis
3. Perspektif Pertumbuhan dan perkembangan
4. Perspektif Keuangan

Ad.1 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Selanjutnya untuk melihat perspektif kepuasan layanan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa, maka akan disajikan output dari layanan berupa APK, APM, Tingkat Presentasi Kelulusan dan Nilai Rata-Rata kelulusan siswa sebagai berikut:

Indikator yang dipandang penting dalam merancang pembangunan pendidikan adalah derajat pemerataan pendidikan diantaranya adalah), Angka Partisipasi Murni (APM), Angka Partisipasi Kasar (APK). Angka Partisipasi Murni adalah sebagai presentasi siswa dengan usia yang berkaitan dengan jenjang pendidikannya dari jumlah penduduk di usia sekolah ditingkat pendidikan tertentu. Sedangkan APK adalah rasio jumlah siswa, berapapun usianya, yang sedang sekolah ditingkat tertentu terhadap jumlah penduduk kelompok usia yang berkaitan dengan jenjang pendidikan tertentu. APK menunjukkan tingkat partisipasi penduduk secara umum di suatu tingkat pendidikan. Berikut ini disajikan data perkembangan APK dan APM Kabupaten Sumbawa Tahun 2011 sampai dengan Tahun 2015.

Tabel
Perkembangan Angka Partisipasi Kasar (APK) Kabupaten
Sumbawa Tahun 2011 s/d 2015

Perkembangan Angka Partisipasi Kasar (APK)	Tahun 2011/ 2012	Tahun 2012/ 2013	Tahun 2013/ 2014	Tahun 2014/ 2015
SD/MI/Paket A	110,29	110,39	117,76	120,11
SMP/MTS/Paket B	100,85	100,89	109,00	109,89
SMA/MA/SMK/ Paket C	85,92	86,35	104,35	104,86

Dari tabel tersebut di atas menunjukkan perkembangan bahwa akses terhadap pendidikan di Kabupaten Sumbawa selama lima tahun terakhir. Jenjang SMP/MTS menunjukkan APK yang cukup baik dan menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan, karena rata-rata berada di atas 100%. Sedangkan untuk jenjang

SD/MI dan jenjang SMA/SMK memiliki APK yang hampir sama atau setara karena di bawah APK SMP/MTs.

Data di atas juga menggambarkan bahwa partisipasi penduduk dalam pendidikan di Kabupaten Sumbawa relatif tinggi, hal ini merupakan suatu keberhasilan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa dalam mensosialisasikan dan secara kontinyu melakukan pembinaan kepada masyarakat akan pentingnya pendidikan. Dari APK di atas, maka perbandingan berikutnya disajikan data perkembangan APM di Kabupaten Sumbawa selama lima tahun sebagai berikut :

Perkembangan Angka Partisipasi Murni (APM)	Tahun 2011/ 2012	Tahun 2012/ 2013	Tahun 2013/ 2014	Tahun 2014/ 2015
SD/MI/Paket A	99,02	99,13	100,00	100,00
SMP/MTS/Paket B	89,40	98,25	98,35	99,89
SMA/MA/SMK/ Paket C	63,82	85,88	85,92	94,89

Tabel di atas menunjukkan perkembangan akses terhadap pendidikan di Kab. Sumbawa selama 4 (empat) tahun terakhir. Jenjang SD/MI menunjukkan capaian APM yang sangat baik karena mencapai 100%, sementara jenjang SMA/MA/SMK sekalipun juga menunjukkan perkembangan yang signifikan selama 4 (empat) tahun terakhir namun capaiannya masih cukup jauh dari capaian pada jenjang pendidikan dasar.

Perbedaan capaian yang cukup besar antara jenjang pendidikan dasar dan menengah didasari oleh keberpihakan kebijakan yang mewajibkan anak usia 7 sampai dengan 15 tahun untuk menempuh pendidikan melalui Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar.

Tabel di atas memperlihatkan capaian APK/APM Kabupaten Sumbawa sampai tahun pelajaran 2014/2015. Pada jenjang SD dapat disimpulkan bahwa ketuntasan telah dicapai yaitu dengan

angka APK 109,89 % dan APM 100,00,% yang berarti lebih tinggi dari rata-rata standar nasional yaitu 95%. Gambaran berbeda sedikit ditampilkan pada jenjang SMP yaitu APK 120,11 dan APM 99,89 yang menunjukkan bahwa upaya penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar masih menyisakan pekerjaan.

Perlu disadari bahwa kedua indikator memiliki kelemahan yaitu APK tidak dapat menggambarkan keadaan sesungguhnya karena semua anak yang ada di jenjang SD dihitung tanpa melihat usianya (sehingga besarnya dapat melebihi 100%) sementara penggunaan APM cenderung menunjukkan penurunan karena adanya kemungkinan peserta didik yang berusia lebih muda sehingga tidak dihitung.

NO.	URAIAN	TAHUN				
		2011	2012	2013	2014	2015
1.	SD/MI					
	Jumlah Siswa	7654	8321	8714	7908	8369
	Lulus	7621	8321	8714	7908	8369
	Tidak Lulus	33	0	0	0	0
2.	SMP/MTs					
	Jumlah Siswa	3491	6948	7638	7908	7319
	Lulus	3450	6948	7638	7908	7319
	Tidak Lulus	41	0	0	0	0
3.	SMA/MA/SMK					
	Jumlah Siswa	4014	4485	5313	4842	5218
	Lulus	2349	4469	5313	4842	5218
	Tidak Lulus	1665	16	0	0	0

Sumber : Data Dinas Pendidikan Nasional Kab.Sumbawa (data diolah)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa tingkat perkembangan kelulusan siswa sangat baik dari tahun ke tahun , hal ini

menunjukkan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Nasional dan jajarannya telah berdampak positif terhadap tidak adanya siswa yang tidak lulus ditingkat SD/MI,SMP/MTs,SMA/MA/SMK dari tahun 2013 s/d tahun 2015.Tingkat kelulusan ini menggambarkan bahwa pelayan instusi telah berjalan dengan baik.

Tingkat Kelulusan harus juga berbanding lurus dengan mutu pendidikan, mutu pendidikan merupakan salah satu tujuan pembangunan pendidikan, selain akses, sehingga keberhasilan dari program dan kegiatan pada sektor pendidikan dapat diukur dari capaian prestasi siswa.Indikator yang disepakati dalam menilai prestasi siswa atau mutu pendidikan adalah rerata UAN ataupun UAS. Selama 4 (empat) tahun terakhir capaian rerata nilai UAN/UAS menunjukkan adanya fluktuasi namun tidak pernah melampaui rerata 7,0.

Perkembangan Rerata Nilai UAS/UAN	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
SD/MI	6,3	6,5	6,8	6,8
SMP/MTs	6,4	6,6	6,7	6,7
SMA/MA/SMK	6,3	6,5	6,7	6,9

Tabel Perkembangan Rerata Nilai UAS/UN di Kabupaten Sumbawa

Dari tabel di atas, capaian tertinggi rerata nilai UAS/UAN adalah pada jenjang sekolah dasar , sementara rerata nilai Ujian Nasional pada jenjang pendidikan menengah atas masih berada di bawah menengah pertama. Selanjutnya dalam hal ini kami telah melakukan wawancara langsung dengan Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa yaitu Bapak Sudirman Malik, S.Pd pada tanggal, 19 Juli 2016 adalah sebagai berikut:

“ Pada perinsip bahwa setiap pekerjaan atau jabatan yang diemban pasti ada kendala atau hambatan, apalagi sebagai Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa bahwa sudah tentu permasalahan itu muncul baik, Karyawan/Pegawai, Guru, Pengawas, bahkan termasuk

persoalan yang muncul dari masyarakat selaku orang tua siswa terutama yang berkaitan dengan pelayanan, misalnya sering terjadinya Guru tidak berada dalam ruangan kelas, atau adanya bangunan sekolah yang rusak, sehingga salah satu upaya yang kami lakukan adalah memanggil guru yang bersangkutan apa alasan sehingga dia sering meninggalkan tugasnya. Kemudian apabila ada bangunan atau gedung sekolah yang rusak, maka kami segera menganggarkan untuk melakukan perbaikan atau rehab sedang maupun rehab berat.”

“ selanjutnya yang berkaitan dengan rendahnya APM, APK, dan Kelulusan, maka berbagai upaya yang kami lakukan dalam empat tahun terakhir misalnya; meningkatkan kualitas guru, memperbaiki akses jalan menuju sekolah, menambah jumlah ruang kelas baru, termasuk memperbaiki akses jaringan Informasi dan Telekomunikasi (IT), sampai pada pembangunan Sarana dan Prasarana seperti Laboratorium dan ruang Perpustakaan Sekolah.”

Hasil wawancara di atas juga didukung informasi yang kami peroleh dari Kepala Seksi Manajemen Pelayanan pada tanggal 21 Juli 2016 adalah sebagai berikut :

“ salah satu manajemen yang perlu diterapkan dalam meningkatkan pelayanan pada Dinas Pendidikan Nasional adalah melakukan pendekatan terhadap berbagai unsur atau melakukan sosialisasi baik terhadap masyarakat selaku Orang Tua Siswa, Guru/Pengawas, Karyawan/Pegawai, serta melakukan koordinasi yang bersifat aktif minimal satu kali dalam satu bulan, sehingga semua permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan masyarakat ataupun lingkungan sekolah dapat di evaluasi dan diminimalisir”

Sedangkan yang berkaitan dengan rendahnya Angka Partisipasi Kasar, Angka Partisipasi Murni, dan Tingkat Kelulusan bahwa pernyataan Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa di dukung oleh Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswan bahwa yang menjadi penyebabnya adalah :

“ Bahwa masalah APK, APM, dan nilai rata-rata kelulusan di Kabupaten Sumbawa baik pada tingkat SD/MI, Tingkat SMP/MTs. Dan Tingkat SMA/MA/SMK pada Tahun

ajaran 2007/2008 sampai dengan tahun ajaran 2010/2011 memang benar rendah. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor penyebab misalnya; karena sering terjadinya pergantian Kurikulum dari 2006 Terjadinya menjadi K-13, fasilitas yang belum memadai/Komplek, kurangnya evaluasi, sehingga dengan demikian, agar APK, APM dan Nilai rata-rata Kelulusan dapat meningkat dan berkualitas, maka perlu perbaikan Mutu Pendidik dan Kurikulum dapat disederhanakan, karena tidak semua daerah dapat menerima kurikulum tersebut”

Ad.2 Perspektif Proses Internal Bisnis

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*. Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan kasubbag Program pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa, maka tergambar sasaran strategis dan indikator pencapaian dalam *Internal Process Perspectives*.

Sasaran Mutu	Indikator
Meningkatkan Mutu Infrastruktur	Tingkat Kepuasan terhadap mutu infrastruktur
Penyediaan sistem teknologi informasi	Seluruh aktivitas telah menggunakan sistem teknologi informasi.
Meningkatkan kerjasama lintas sektoral	Setiap bidang diupayakan ada kerjasama lintas sektoral terutama dengan masyarakat dan Dinas /Badan lainnya.

Dari uraian sasaran mutu dan indikator tersebut diatas, maka pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh Dinas

Pendidikan Nasional dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat akan akses pendidikan untuk memberikan kepuasan dan mutu pendidikan bagi masyarakat dan para karyawan, tahun 2011 s/d 2015 antara lain yang menjadi prioritas meliputi :

a. Pertumbuhan Sekolah

Sebagai gambaran tentang pertumbuhan sekolah berikut disajikan data perkembangan pertumbuhan sekolah di Kabupaten Sumbawa tahun 2014 s/d 2015 sesuai data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa.

Tabel
Pertumbuhan Sekolah Di Kabupaten Sumbawa
Tahun 2014/2015

NO	URAIAN	2014	2015
1.	RA/TK	200	344
2.	SD/MI	369	397
3.	SMP/MTs	130	130
4.	SMA/MA/SMK	55	57

Sumber : Data dari Dinas Pendidikan Nasional Kab.Sumbawa Tahun 2014/2015

Dari tabel diatas terlihat bahwa peningkatan jumlah sekolah dari tahun ke tahun meningkat. Hal ini menunjukkan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa sangat mendorong terbentuknya sekolah-sekolah dalam rangka mempermudah masyarakat (peserta didik) dalam mengakses pendidikan , terutama pada TK/RA peningkatannya sangat signifikan mencapai 144 sekolah baru. Pembentukan ini semata – mata karena keadaan geografis Sumbawa dan keterjangkauan jarak peserta didik sehingga sangat dibutuhkan pembentukan sekolah baru.

b. Sarana Prasarana Laboratorium Sekolah

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan , berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Program Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi “bahwa untuk Labolatorioum hanya ada di SMP dan SMA/SMK “ secara keseluruhan SMP dan SMA/SMK di Kabupaten Sumbawa telah memiliki fasilitas Labolatorium sejak tahun 2013.

c. Sarana Prasarana IT di tiap sekolah

Dalam rangka peningkatan mutu dan penguasaan teknologi,berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Program Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi bahwa secara keseluruhan sekolah di Kabupaten Sumbawa telah menggunakan fasilitas IT. Hanya saja beberapa sekolah yang penggunaan Itnya tidak maksimal karena berada di daerah terpencil , hal ini disebabkan karena ketidaktersediaan listrik dan signal internet.

d. Sarana Prasarana Perpustakaan

Peningkatan mutu pendidikan sangat erat kaitannya dengan ketersediaan sarana prasarana pendukung, antara lain perpustakaan sekolah. Berikut ini disajikan data ketersediaan Perpustakaan Sekolah Tahun 2015:

Tabel

Perpustakaan Sekolah Di Kabupaten Sumbawa Tahun 2015

NO	URAIAN	JUMLAH SEKOLAH	YANG MEMPUNYAI PERPUSTAKAAN
1.	SD/MI	397	133
2.	SMP/MTs	130	60
3.	SMA/SMK	57	37

Sumber : Data dari Dinas Pendidikan Nasional Kab.Sumbawa Tahun 2015

Berdasarkan data diatas tergambar bahwa tidak semua sekolah di Kabupaten Sumbawa memiliki perpustakaan sekolah khususnya pada tingkat sekolah dasar dan menengah pertama, sementara tingkat SMA/SMK 100 % telah memiliki perpustakaan sekolah , namun dengan demikian harus menjadi perhatian khusus bagi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa untuk secara bertahap mengadakan perpustakaan sekolah , sehingga peserta didik mempunyai kesempatan yang sama untuk memperoleh tambahan sumber informasi dan bahan bacaan dalam memperdalam pengetahuan mereka. Untuk itu dibutuhkan koordinasi yang baik dalam menyusun APBD ataupun dalam bentuk usulan ke Kementerian Pendidikan Nasional dalam hal penyediaan perpustakaan sekolah.

Ad.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat tergantung pada perspektif ini. Untuk Dinas

Pendidikan Nasional dalam rangka meningkatkan pelayanan pada masyarakat telah melakukan kebijakan antara lain :

- a) Pelatihan Guru dan Pengawas
- b) Pengembangan Pendidikan Guru.
- c) Pemberian Beasiswa bagi guru dan siswa (analisis)

Dari ketiga sasaran strategis dan indikator pencapaian dalam Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran Mutu	Indikator
Meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan	Meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai
Memperbaiki tata kelola organisasi	Mempertahankan sertifikasi sesuai yang dikeluarkan ISO

Selanjutnya dalam perspektif ini juga terdapat tiga indikator dalam mengukur nilai kinerja Dinas Diknas Kab.Sumbawa yaitu rasio persentase pegawai yang mengikuti pelatihan , Rasio Retensi Guru/Pengawas, Rasio Peningkatan Penggunaan Teknologi . Berikut hasil pengukuran ketiga indikator tersebut :

1. Rasio Presentase Guru/pengawas

Tahun	2012	2013	2014	2015
Jumlah pegawai yang ikut pelatihan	1925	2005	2146	2139
Jumlah Pegawai	2117	2219	2319	2139
Rasio	90.93	90.36	92.54	100

Dari tabel terlihat peningkatan terhadap Guru dan Pengawas yang mengikuti pelatihan, Tabel tersebut di atas juga dapat diketahui bahwa Rasio Presentase Guru/pengawas yang mengikuti Pelatihan yaitu dari tahun 2012 sebesar 90,93% mengalami penurunan pada tahun 2013 menjadi 90,36 % dan mengalami peningkatan kembali lagi pada tahun 2014 sebesar 92,54 dan pada tahun 2015 sudah mencapai 100%, hal ini dikarenakan bahwa dari hasil wawancara oleh penulis kepada pihak yang terkait yaitu Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan pada Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa pada tanggal 18 Juli 2016 bahwa :

“ Guru/Pengawas yang mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas dan kompetensi dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 hampir tuntas 100%. Kemudian sebagai harapan dari Kasubbag umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa, sangat mengharapkan kepada Badan yang menangani Kepegawaian agar tetap memprogramkan Pendidikan dan Pelatihan, baik Tehnis maupun Pendidikan dan Pelatihan yang bersifat Fungsional khususnya bagi Tenaga Pendidik”

Dari informasi tersebut di atas, maka dapat dinilai dari sisi persepektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dapat diketahui bahwa sesungguhnya setiap Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendidik (Guru dan Pengawas), perlu di rencanakan dan diprogramkan kembali untuk mengikuti kegiatan Kediklatan dalam rangka meningkatkan kualitas Pendidikan di Kabupaten Sumbawa, sekaligus mempertahankan kualitas yang sudah adanya peningkatan dari tahun ke tahun.

2. Rasio Peningkatan penggunaan teknologi

Tabel Rasio Peningkatan Penggunaan Teknologi

Tahun	2012	2013	2014	2015
Jumlah pengadaan dan peningkatan teknologi	514	570	706	901
Jumlah Sekolah	610	610	754	928
Rasio	84.26	93.44	93.63	97.09

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai rasio tingkat penggunaan teknologi pada Dinas Pendidikan Nasional Kab.Sumbawa khususnya di sekolah yang tersebar di 24 kecamatan dari tahun 2012 – 2015 mengalami peningkatan karena berada diatas 80% bahwa sekolah mulai tingkat SD/MI sampai dengan pendidikan menengah atas telah menggunakan IT atau teknologi . Hal terlihat sekali bahwa para pegawai guru maupun pengawas dapat membantu serta meningkatkan kinerjanya dalam hal menyelesaikan tugas kesehariannya, begitu juga dengan siswa.

Ad.4 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan disini terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi “ Organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil *shareholder*.”

Untuk melaksanakan seluruh seluruh program dan kegiatan pada Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa, perlu disusun anggaran sesuai dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran yang sumber anggarannya adalah dari Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah Kabupaten Sumbawa sesuai Tahun Pelajaran seperti pada tabel berikut ini :

Tabel

Anggaran Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa

Tahun	Target Anggaran	Realisasi	Presentasi Capaian Target
2011	254.692.358.858	225.567.467.687	88,56
2012	309.333.013.094	260.389.895.453	84,18
2013	395.373.348.588	364.972.369.899	92,31
2014	440.177.316.436	365.789.693.989	83,10
2015	470.610.546.373	465.687.697.245	98,95
Rata-Rata			89,42

Berdasarkan tabel di atas dapat dilakukan pengukuran kinerja bahwa capaian atau realisasi target keuangan yang dicapai oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa adalah dengan rata-rata 89,42%. Adapun capaian realisasi anggaran tertinggi yang diperoleh oleh Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa adalah pada tahun 2015 dengan presentasi sebesar Rp. 465.687.697.245 dari target anggaran sebesar Rp. 470.610.546.373 (98,95%).

Berdasarkan pengukuran kinerja yang dilakukan, capaian Kinerja Dinas Diknas Tahun Anggaran 2011 berada pada prosentase 88,56%., sedangkan pada Tahun Anggaran 2015 adalah sebesar 98,95%. Dari 32 indikator Kinerja utama yang ditetapkan, indikator yang dapat mencapai target sebanyak 16 buah indikator. Relatif masih tingginya capaian kinerja ternyata juga sejalan dengan tingginya serapan belanja langsung. Apabila dibandingkan capaian kinerja sebelumnya dengan capaian kinerja pada tahun 2014 maka diperoleh informasi terjadi peningkatan capaian pada hampir semua indikator, kecuali pada 3 indikator yang mengalami penurunan yaitu pada jumlah guru SD SD/MI

yang memenuhi kualifikasi S-1 Keguruan dan rasio guru SD/MI dan SMP/MTs terhadap jumlah siswa SD/MI dan SMP/MTs.

Indikator Kinerja yang mengalami peningkatan signifikan adalah pada APK PAUD yang meningkat dari 75,31 pada tahun 2013 menjadi 94,24 pada tahun 2014. Indikator yang juga signifikan peningkatannya adalah angka putus sekolah SMP/MTs yang berhasil ditekan dari 0,53% pada tahun 2013 menjadi 0,08% pada tahun 2014.

Untuk meningkatkan capaian kinerja di masa mendatang, maka diperlukan adanya pemantuan secara intensif terhadap pelaksanaan program/kegiatan termasuk untuk memaksimalkan sumber daya anggaran yang telah dialokasikan dalam dokumen anggaran.

Perkembangan jumlah siswa 3 tahun terakhir

Tabel 4.1. perkembangan jumlah siswa Tahun Pelajaran 2012 s.d. 2014

Tingkat/Jenjang Pendidikan	Tahun 2012	Tahun 2013	Tahun 2014
SD/MI/Paket A	53.196	53.441	53.663
SMP/MTS/Paket B	24.500	24,709	24.866
SMA/MA/SMK/ Paket C	14.692	16.697	16.896

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada jenjang sekolah dasar, jumlah siswa pada rentang Tahun Pelajaran 2012/2013 sampai Tahun Pelajaran 2013/2014 relatif konstan, sekalipun ada peningkatan, namun proporsinya relatif kecil yaitu hanya sebesar, 0,13 %. Berdasarkan trend tersebut dapat disimpulkan bahwa upaya peningkatan angka partisipasi jenjang sekolah dasar sudah mencapai taraf maksimal. Upaya yang perlu dilakukan adalah mempertahankan capaian tersebut. Gambaran berbeda ditunjukkan pada jenjang SMP/MTs/Paket B yaitu adanya penurunan jumlah

siswa yaitu sebesar 5,5 %. Sementara jenjang sekolah menengah terdapat peningkatan jumlah siswa yang bersekolah/mengikuti Paket C yaitu sebesar 10, 24%.

Perkembangan Guru/Tutor di semua jenjang Pendidikan

Tabel 4.2. Perkembangan Jumlah Guru Kabupaten Sumbawa

Perkembangan Jumlah Guru	Tahun 2011/2012	Tahun 2012/2013	Tahun 2013/2014	Tahun 2014/2015
SD/MI/Paket A	2.078	2.839	2.999	2.992
SMP/MTS/Paket B	1.881	1.894	2.016	2.012
SMA/MA/SMK/ Paket C	1.288	1.304	1.446	1.441

Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.2 di atas, hampir 60% guru di Kabupaten Sumbawa adalah guru jenjang SD/MI. Dibandingkan dengan jumlah sekolah dan penduduk usia sekolah maka proporsi tersebut dianggap wajar.

Apabila ditinjau berdasarkan kualifikasi maka terlihat bahwa kurang dari separuh (48.42%) guru yang telah berkualifikasi sarjana atau D-IV. Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar di bawah, selama 5 (lima) tahun terakhir, prosentase ini telah mengalami peningkatan yang signifikan.

Porsentase Guru Berdasarkan Jenjang Pendidikan Kabupaten Sumbawa

Tabel 4.3. Porsentase Guru Berdasarkan Jenjang Pendidikan Kabupaten Sumbawa

Porsentase Guru	Tahun 2011/2012	Tahun 2012/2013	Tahun 2013/2014
SD/MI/Paket A	47,21	47,23,	48,42,
SMP/MTS/Paket B	52,05	79,46	81,60
SMA/MA/SMK/ Paket C	68,25	86,43	90,73

Sumber Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa

Guru jenjang SD kurang 60% dari keseluruhan populasi guru di Kab. Sumbawa, maka kondisi di atas memerlukan perhatian serius dari pemangku kepentingan mengingat ketentuan perundang-undangan mengamanatkan bahwa kualifikasi S-1/D-IV bagi guru wajib mulai tahun 2014.

Untuk memenuhi target penuntasan buta aksara, dan hak atas pendidikan, upaya yang dilakukan adalah melalui penyelenggaraan Paket A (setara SD), Paket B (setara SMP) dan Paket C (setara SM). Jumlah tutor yang menyelenggarakan proses pembelajaran program paket adalah sebagaimana pada gambar berikut.

Tabel 4.4. Perkembangan Jumlah Tutor Paket

Perkembangan Jumlah Tutor Paket	Tahun 2011/2012	Tahun 2012/2013	Tahun 2013/2014
Paket A	-	13	30
Paket B	-	249	322
Paket C	-	50	112

Sumber Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa

E. Analisis visi dan Misi serta sasaran strategis

a. Menentukan visi, misi dan sasaran Strategis

Visi merupakan pernyataan yang berisi gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Visi menjawab pertanyaan “kita ingin menjadi apa?”. Misi menerangkan cara yang harus dilakukan sebagai wujud penjabaran visi yang telah ditetapkan.

Dalam konsep *balanced scorecard*, visi dan misi yang telah diformulasikan selanjutnya diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis didefinisikan sebagai pernyataan tentang yang ingin dicapai (sasaran strategis bersifat *output/outcome*) atau apa yang ingin dilakukan (sasaran strategis bersifat proses) atau apa yang seharusnya kita miliki (sasaran strategis bersifat input).

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Sekretaris Dinas Dinas Diknas 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, Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa telah berupaya untuk merelevansikan antara visi Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa dengan visi Pemerintah Daerah (pemda) Kabupaten Sumbawa agar dalam pencapaiannya dapat melakukan kolaborasi program dan kegiatan atau secara bersama dapat saling menunjang. Dengan demikian, jika ditinjau dari visi Pemda Kabupaten Sumbawa yakni "*Terwujudnya Samawa Mampis Rungan*" maka visi yang telah dirumuskan oleh Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa telah memiliki relevansi dengan visi Pemda Kabupaten Sumbawa.

Penjabaran Visi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa ke Dalam Perspektif *Balance Scorecard* sebagai berikut:

Tabel Penjabaran Visi Organisasi ke Dalam Perspektif *BSC*

Perspektif	Kata atau Frasa Dalam Rumusan Visi
<i>Customer/ Stakeholders</i>	Terwujudnya generasi yang berkualitas, beriman, dan bertaqwa.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan kualitas sarana dan prasarana baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kualitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan serta peningkatan kesejahteraan para penyelenggara pendidikan.
<i>Financial</i>	Peningkatan dana pendidikan melalui kerjasama dengan lembaga masyarakat dan pemerintah daerah, provinsi, dan pusat.

Selanjutnya visi dan strategi tersebut dijabarkan menjadi tujuan-tujuan strategis ke masing-masing perspektif BSC seperti yang disajikan pada Tabelberikut:

Tabel.Strategis Dalam *Balance Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis
<i>Customer/ Stakeholders</i>	Terwujudnya generasi yang memiliki nilai lebih mengenai keilmuan, kecerdasan, kecakapan, kreatifitas, dan kemandirian serta sikap mental dan tingkah laku yang didasari atas keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan pembangunan sarana prasarana pendidikan, peningkatan kualitas proses belajar mengajar, dan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependidikan, (<i>value-based strategy</i>).
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kompetensi tenaga pendidik, peningkatan kompetensi tenaga Pendidikan dan Tenaga pendidikan.
<i>Financial</i>	Penambahan Anggaran Pendidikan dari Tahun Ke Tahun

b. **Menyusun Peta Strategi**

Peta strategi merupakan suatu *dashboard (panel instrument)* yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Peta strategi memudahkan organisasi untuk mengkomunikasikan keseluruhan strateginya kepada seluruh anggota organisasi dalam rangka pemahaman demi suksesnya pencapaian tujuan organisasi. Unit organisasi yang menyusun peta strategi adalah unit organisasi yang mendefinisikan visi dan misinya dengan jelas serta memiliki proses manajemen yang lengkap (*input* sumber daya, proses internal dan *output/outcome*)

c. **Keterkaitan Antara Misi, Keyakinan dan Nilai-nilai Dasar, dan Visi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa**

Di atas telah diuraikan tentang misi, keyakinan dan nilai-nilai dasar, dan visi Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa. Dari sejumlah misi yang telah ditetapkan, maka diharapkan melalui misi tersebut dan dengan keyakinan dan nilai-nilai dasar yang ada, Dinas

Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa akan dapat mewujudkan atau mencapai visi organisasinya. Dari semua pernyataan misi yang ada, terdapat relevansi dengan visi yang telah dirumuskan sehingga visi yang telah dirumuskan yakni "terwujudnya generasi yang berkualitas, beriman dan bertaqwa melalui peningkatan sumberdaya dan peran serta masyarakat/pemerintah kabupaten Sumbawa di tahun 2014" akan tercapai melalui misi yang telah ditetapkan.



Dengan adanya relevansi antara misi dan visi serta nilai-nilai dasar tersebut, proporsi nilai penerima jasa pendidikan diarahkan pada suatu bentuk pelayanan yang berkualitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa strategi yang ditetapkan oleh dinas untuk kegiatan operasionalnya adalah fokus pada; 1) Peningkatan APM, APK, dan Nilai Rata-Rata Kwlulusan, pembangunan sarana prasarana pendidikan, 2) Peningkatan kualitas proses belajar mengajar, dan 3) Peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependidikan.

Selanjutnya visi dan strategi tersebut dijabarkan menjadi tujuan-tujuan strategis ke masing-masing perspektif BSC seperti yang

disajikan pada Tabel di bawah ini dengan tujuan Strategis dalam

Balance Scorecard sebagai berikut:

Tabel Tujuan Strategis Dalam *Balance Scorecard*

Perspektif	Tujuan Strategis
<i>Customer/ Stakeholders</i>	Terwujudnya generasi yang memiliki nilai lebih mengenai keilmuan, kecerdasan, kecakapan, kreatifitas, dan kemandirian serta sikap mental dan tingkah laku yang didasari atas keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan Yang Maha Esa.
<i>Internal Process</i>	Peningkatan pembangunan sarana prasarana pendidikan, peningkatan kualitas proses belajar mengajar, dan peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependidikan, (<i>value-based strategy</i>).
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Peningkatan kompetensi tenaga pendidik, peningkatan kompetensi tenaga kependidikan, dan peningkatan kesejahteraan para penyenggara pendidikan.
<i>Financial</i>	Peningkatan kerjasama dengan lembaga masyarakat dan peningkatan dana pendidikan dari pemerintah daerah, provinsi, dan pusat.

Terwujudnya generasi yang berkualitas, beriman, dan bertaqwa, memiliki makna sebagai berikut:

Berkualitas. Berkualitas yang dimaksud adalah sesuatu kondisi yang mempunyai kualitas/bermutu, yaitu mempunyai nilai lebih mengenai keilmuan, kecerdasan, kecakapan, kreatif, dan kemandirian.

Beriman dan bertaqwa. Beriman dan bertaqwa yang dimaksud adalah sikap mental dan tingkah laku yang didasari keyakinan dan kepatuhan kepada Tuhan Yang Maha Esa

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, diupayakan untuk menjawab tujuan yang telah dirumuskan. Adapun kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan BSC seperti yang telah dipaparkan dari hasil penelitian ini, akan mampu meningkatkan kinerja dinas pendidikan karena dengan konsep yang tergambar dengan jelas bagaimana strategi organisasi dirumuskan dalam berbagai perspektif baik keuangan dan non keuangan. Setiap perspektif telah mempertimbangkan indikator kinerjanya yang berorientasi pada *outcome*. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mengetahui sampai sejauh mana seluruh program dan kegiatan dapat memberikan nilai tambah bagi masyarakat.

Secara umum dunia pendidikan di Kabupaten Sumbawa cukup menunjukkan perkembangan yang berarti, hal ini terlihat dari beberapa indikator kinerja kunci, seperti angka melek huruf, angka partisipasi, rasio pendidikan dan perkembangan ketersediaan lembaga pendidikan (sekolah) yang relatif sudah menjangkau seluruh pelosok Kabupaten Sumbawa, kecuali untuk jenjang pendidikan menengah yang masih memerlukan upaya lebih keras dan terencana untuk meningkatkan capaian kinerja.

- b. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil skor di atas, dapat disimpulkan bahwa pengguna jasa cukup puas terhadap pelayanan kepabeaan di Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa. Namun

demikian, masih terdapat kesempatan yang sangat besar untuk lebih baik lagi di masa depan, sehingga dapat mencapai tingkat kepuasan lebih tinggi (kategori sangat puas).

c. Perspektif Internal Proses

Pada perspektif ini diukur dengan standar pelayanan minimal (SPM) sehingga sasaran mutu yang tersedia merupakan pemenuhan yang harus disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah khususnya standar sarana dan prasarana.

d. Kinerja Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan beberapa indikator yaitu:

Dari tabel diatas terlihat bahwa peningkatan jumlah sekolah dari tahun ke tahun meningkat. Hal ini menunjukkan Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa sangat mendorong terbentuknya sekolah-sekolah dalam rangka mempermudah masyarakat (peserta didik) dalam mengakses pendidikan, terutama pada TK/RA peningkatannya sangat signifikan mencapai 144 sekolah baru. Pembentukan ini semata – mata karena keadaan geografis Sumbawa dan keterjangkauan jarak peserta didik sehingga sangat dibutuhkan pembentukan sekolah baru.

1) Sarana Prasarana Laboratorium Sekolah

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, berdasarkan hasil wawancara dengan Kasubbag Program Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa diperoleh informasi “bahwa untuk Laboratorium hanya ada di SMP dan SMA/SMK “ secara keseluruhan SMP dan SMA/SMK di Kabupaten Sumbawa telah memiliki fasilitas Laboratorium sejak tahun 2013.

2) Sarana Prasarana Perpustakaan

Peningkatan mutu pendidikan sangat erat kaitannya dengan ketersediaan sarana prasarana pendukung, antara lain perpustakaan sekolah. Berikut ini disajikan data ketersediaan Perpustakaan Sekolah Tahun 2015 Rasio Penggunaan Tehnologi. Kemudian Bahwa nilai rasio tingkat penggunaan teknologi pada Dinas Diknas Kab. Sumbawa untuk tahun 2012–2013 sebesar 75% dan meningkat dari tahun 2013 – 2014 sebesar 83%. Pengadaan teknologi seperti ini mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini dapat membantu para pegawai untuk meningkatkan kinerja.

e. Perspektif Keuangan.

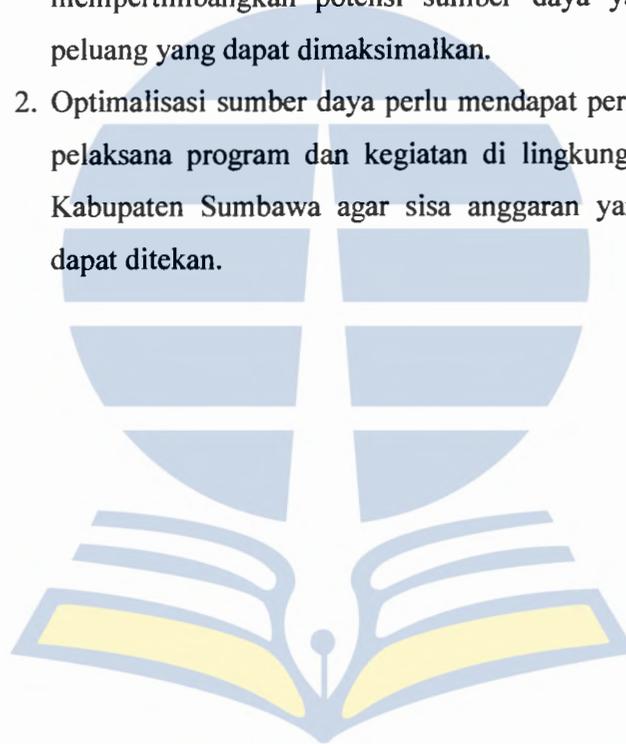
Pada persepektif ini Indikator Kinerja yang mengalami peningkatan signifikan adalah pada APK PAUD yang meningkat dari 75,31 pada tahun 2013 menjadi 94,24 pada tahun 2014. Indikator yang juga signifikan “peningkatan “-nya adalah angka putus sekolah SMP/MTs yang berhasil ditekan dari 0,53% pada tahun 2013 menjadi 0,08% pada tahun 2014. Untuk meningkatkan capaian kinerja di masa mendatang, maka diperlukan adanya pemantuan secara intensif terhadap pelaksanaan program/kegiatan termasuk untuk memaksimalkan sumber daya anggaran yang telah dialokasikan dalam dokumen anggaran.

B. Saran-saran

Adapun saran-saran yang dapat dikemukakan terhadap Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa adalah :

1. Dalam rangka meningkatkan Kinerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa khususnya dalam meningkatkan Presentasi Angka Partisipasi Kasar (APK), Angka Partisipasi Murni (APM), presentasi kelulusan serta nilai rata-rata kelulusan masih perlu ditingkatkan dari tahun ke tahun, sehingga ekspansi kebijakan pemerintah dalam mendukung Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pertumbuhan dan pembelajaran serta Perspektif Keuangan dapat bermanfaat secara maksimal.
2. Agar Dinas Diknas 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 Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa melakukan analisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi secara mendalam, sehingga sasaran strategis yang dirumuskan lebih menggambarkan apa yang menjadi kebutuhan organisasi.
3. Menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi 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.

4. Dalam upaya mengimplementasikan kinerja , disarankan agar Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa melakukan analisis yang mendalam, sehingga dapat digunakan sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.
- C. Rekomendasi.
1. dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi dimasa mendatang, maka perlu kajian lebih mendalam tentang penetapan rencana atau target kinerja dengan mempertimbangkan potensi sumber daya yang tersedia dan peluang yang dapat dimaksimalkan.
 2. Optimalisasi sumber daya perlu mendapat perhatian dari semua pelaksana program dan kegiatan di lingkungan Dinas Diknas Kabupaten Sumbawa agar sisa anggaran yang tidak terserap dapat ditekan.



DAFTAR PUSTAKA

- Albab Ulul, (2005), *Analisa SWOT Desentralisasi Kebijakan Pendidikan di Indonesia*.
- Albrow, Martin, 1996, *Birokrasi*, Yogyakarta, Tiara Wacana
- Averson, Paul, (2004), *A Balanced Scorecard for City & County Services*, <http://www.balanced scorecard.org>.
- Averson, Paul (2004), *Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation*, <http://www.balancedscorecard.org>.
- Buchori, Mochtar, 1982, *Pola Tingkah Laku Birokrasi sebagai Akibat Pengaruh Kebudayaan*, dalam Prisma, 6 Juni 1982: 70-85.
- Departemen Pendidikan Nasional, (2005), *Action Plan Pembinaan Penyelenggaraan Program Pendidikan Inklusif di Indonesia*, Bandung.
- Decentralized Basic Educations (DBE)*, (2007), *Bagaimana Menyiapkan Rencana Pengembangan Kapasitas Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten*.
- Djunaedi Achmad, Prof. Dr. Ir., (2002), *Konsep Perencanaan Strategis*, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- 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.
- Irsutami, (2010), *Pengukuran Kinerja Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga dengan Balance Scorecard*, Tesis Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dn Bisnis UniversitasGadjah Mada, Yogyakarta.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1992), *The Balanced Scorecard: mengukur yang mendorong kinerja*, *Harvard Business Review* Januari-Februari pp71-80.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1993), *Putting Balanced Scorecard to Work*, *Harvard Business Review* September-Oktober pp2-16.

- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1993), *Balanced Scorecard: Translating Strategi ke Aksi*, Harvard Business School Press.
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (2004), *Stratgey Map*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kusumastuti Sri, (2006), *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*, Makalah Akhir Semester, Ilmu Manajemen Strategis, Program Pascasarjana/S2, STIE Kampus Ungu, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), *Modul Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), *Pengukuran Kinerja Suatu Tinjauan Pada Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- LAN dan BPKP, (2000), *Perencanaan Strategis Instansi Pemerintah*, Jakarta.
- Nawawi H Hadari, (2005), *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Cetakan Ketiga, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Niven, P.R (2007), *Balanced Scorecard Diagnostik: Mempertahankan Kerja Maksimal*. Alih Bahasa Andre. Jakarta. W. PT Gramedia.
- Mulyadi, (2005), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 3, Jakarta: Salemba Empat, 2001. _____, *Alternatif Pemacuan Kinerja Personel dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balanced Scorecard*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol.20, No.3: 270-286.
- Purwanto Andie Tri, (2003), *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup*, anditp2000@yahoo.com, Disampaikan dalam Seminar Sistem Manajemen Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup, Hotel Borobudur Jakarta.
- Riskah, (2006), *Usulan Penerapan Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran dan Perwujudan Akuntabilitas Publik Pemerintah Daerah DKI Jakarta*, Karya Akhir, Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi, Universitas Indonesia.
- Rosyati dan Hidayati, (2004), *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard*, (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang).
- Sadjiarto Arja, (2000), *Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah*, Universitas Kristen Patra, Jakarta.

Singgih Moses, dkk, (2001), *Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balance Scorecard di PT. "X"*, Jurnal Teknik Industri, Vol. 3, NO. 2.

Sugiyanto, Eko, Anwar, (2003), *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol.2, No.1: 15-24.

Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah – (2000), *Pengukuran Kinerja – suatu tinjauan pada instansi pemerintah*, Edisi I, Cetakan Pertama, Jakarta.

-----Dinas Diknas , Rencana Strategis 2011-2015

-----Dinas Diknas, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah 2014



LAMPIRAN : I

PEDOMAN WAWANCARA
ANALISIS KINERJA DINAS PENDIDIKAN NASIONAL KABUPATEN
SUMBAWA

A. PERPEKTIF PELANGGAN

TEMA PERTANYAAN:

1. Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumbawa
 - Apakah selama Bapak menjadi kepala Dinas, pernahkan ada keluhan dari guru/pegawai/masyarakat tentang pelayanan
 - Menurut bapak, bagaimana cara mmemberikan pelayanann yanaagaa baik dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Kabupaten Sumbawa, kemudian apa faktpr-faaktor yang menyeyebabkan masih rendahnya kualitas tersebut.
2. Kepala Sub bagian Umum dan Kepegawaian
 - Apakah selama saudara menjadi pejabat pada Dinas Diknas pernah mendapat kendala daam melaksanakan tugas
3. Kepala Seksi Manajemen Pelayanan
 - Bagaimana manajemen pelayanan yang anda terapkan di Dinas Diknas kabupaten Sumbawa
4. Kepala Seksi Kurikulum dan Kesiswaan
 - Apakah Angka Partisipasi Murni, angka Partisipasi kasar dan Nilai Rata-rata Kelulusan pada Lingkungan Dinas Pendidikan Nasional kabupaten Sumbawa sudah meningkt atau berkualitas?

5. Salah seorang pegawai/guru pada salah satu sekolah
 - Apakah yang menyebabkan sehingga APK, APM dan Nilai rata-Rata Kelulusan belum berkualitas
6. Salah seorang orang tua/wali murid
 - Menurut bapak, bagaimana pelayanan kinerja yang diterapkan oleh dinas Diknas Kabupaten Sumbawa selama ini

B. PERSPEKTIF PROSES INTERNAL BISNIS

1. Kepala Bidang Pendidikan Non Formal, Informal
 - Bagaimana ketersediaan tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di bawah naungan Dinas pendidikan Nasional kabupaten Sumbawa
2. Kepala seksi Pendidikan Usia Dini
 - Apa yang menjadi harapan saudara dalam mendukung program pemerintah khususnya yang berkaitan dengan Pendidikan Usia Dini
3. Kepala Seksi Pensisikan Kesetaraan
 - Apa harapan saudara dalam meningkatkan kualitas Pendidikan Kesetaraan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sumbawa
4. Kepala Bidang Pendidikan Dasar dan Taman Kanak-Kanak
 - Bagaimana perkembangan Pendidikan Dasar dan taman Kanak-Kanak di Kabupaten Sumbawa saat ini
5. Unsur Pelaksanaan Tehnis Dinas terdiri dari UPTSD dan PAUD yang berkeudukan di Kecamatan
 - Bagaimana ketersediaan Tenaga Pendidik dan kependidikan di masing-masing kecamatan, serta bagaimana dengan kualifikasi pendidikannya.

C. PERSPEKTIF PERTUMBUAHAN DAN PEMBELAJARAN

1. Kepala Seksi Sarana dan Prasarana
 - Bagaimana menurut saudara tentang sarana dan prasarana pendidikan di Kabupaten Sumbawa
2. Kepala Bidang Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan
 - Apakah menurut saudara pernah mengikuti diklat tentang pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan profesi guru dalam meningkatkan kompetensi guru
3. Kepala Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SD/TK
 - Apa yang menjadi harapan saudara tentang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan khususnya SD/TK
4. Kepala Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMP
5. Apa yang menjadi harapan saudara tentang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan khususnya SMP
6. Kepala Seksi Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan SMA/SMK dan Nono Formal/Informal
 - Apa yang menjadi harapan saudara tentang peningkatan mutu pendidikan dan tenaga kependidikan khususnya SMA/SMK dan Nono Formal/Informal

D. PERSEPEKTIF KEUANGAN

1. Sekretaris Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Sumba-
 - Bagaimana penyediaan dana 20 % bagi Dinas pendidikan Nasional Kabaupaten Sumbawa
2. Kepala Sub Bagian Program pada Dinas Pendidikan Nasinal kabupaten Sumbawa
 - Bagaimana menurut saudara tentang rencana penguunaan keuangan yang telah disusun dalam RKA/DPA
3. Kepala Sub Bagian Keuangan pada pada Dinas Pendidikan Nasinal kabupaten Sumba
 - Bagaimana realisasi keuangan yang di anggarkan seriap tahun, serta apakah penggunaan dan realisasi sudah sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

