

# **APLIKASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA**

Studi Pada Lembaga Diklat Aparatur PKP2A I LAN

**PUPUNG PUAD HASAN, SE., M.Ec. Dev.  
MUHAMMAD AFIF MUTTAQIN, S.Sos.**



# **APLIKASI SWOT DAN BALANCED SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA : Studi Pada Lembaga Diklat Aparatur PKP2A I LAN**

Penulis : Pupung Puad Hasan dan Muhammad Afif Muttaqin  
Editor : Muhammad Afif Muttaqin  
Desain Sampul dan Isi : Muhammad Afif Muttaqin  
Sumber Gambar :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Cetakan I, 2013

Hak Penerbitan pada:

Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara  
Alamat : Jl. Kiara Payung KM 4.7, Sumedang - Jawa Barat  
Tel/Fax : (022)-7782178 - 7790055  
Email : [admin@litbang.bandung.lan.go.id](mailto:admin@litbang.bandung.lan.go.id)  
Web : <http://litbang.bandung.lan.go.id>

ISBN : 978-979-3382-76-0

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apapun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

## KATA PENGANTAR

Puja, puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT. Atas kasih sayang dan ridhaNYA, kami (tim peneliti mandiri) telah menyelesaikan kajian dengan judul penelitian *“Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Dan Strategi Reformasi Birokrasi : Studi Pada Lembaga Diklat Aparatur PKP2A I LAN”*.

Dalam penyusunannya, tim memperoleh banyak bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Karenanya tim mengucapkan terima kasih banyak kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Kami menyadari masih banyak kekurangan yang mendasar dalam melakukan penelitian ini, oleh karena itu kami mengundang semua pembaca untuk memberikan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan ilmu pengetahuan ini.

Harapan kami tentunya hasil penelitian yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua yang membaca dan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya untuk Bidang Diklat PKP2A I LAN. Strategi yang berhasil dirumuskan tim menggunakan *balanced scorecard* ini semoga dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN di masa-masa yang akan datang.

Sumedang, Desember 2013

Tim Penelitian Mandiri

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	i
<b>DAFTAR ISI</b>	ii
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	iv
<b>DAFTAR TABEL</b>	v
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Pertanyaan Penelitian .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	7
E. Penelitian Sebelumnya .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	13
A. Konsep Manajemen Strategi .....	13
B. Konsep Pengukuran Kinerja .....	15
C. Pengukuran Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> ....	18
D. Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
E. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Publik	24
F. Konsepsi Reformasi Birokrasi .....	35
G. Kerangka Pemikiran .....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	46
A. Jenis Penelitian .....	46
B. Objek dan Ruang Lingkup Penelitian .....	46
C. Jenis Data .....	47
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	48
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	55
A. Analisis SWOT .....	55
B. Strategi S-O .....	63
C. Strategi W-O .....	64
D. Strategi S-T .....	64
E. Strategi W-T .....	65
F. Analisis Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	65
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	74
A. Kesimpulan .....	74
B. Rekomendasi .....	76



# DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran .....	44
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PKP2A I LAN .....	49
Gambar 4.2	Tampilan Situs Bidang Diklat PKP2A I LAN .....	54

# DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator Kinerja Pemerintahan .....	2
Tabel 2.1	Area Perubahan dan Hasil yang Diharapkan .....	37
Tabel 4.1	Jumlah Pegawai Bidan dgDiklat Berdasarkan Jenis Jabatannya .....	50
Tabel 4.2	Jumlah WidyaIswara di PKP2A I LAN Berdasarkan Jenjang Kepangkatannya .....	50
Tabel 4.3	Jumlah WidyaIswara di PKP2A I LAN Berdasarkan Jenjang Kepangkatannya .....	51
Tabel 4.4	Jumlah Pegawai Bidang Diklat Berdasarkan Jenis Kelamin .....	51
Tabel 4.5	Jumlah Pegawai Bidang Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan .....	51
Tabel 5.1	Matrik SW Bidang Diklat Aparatur .....	55
Tabel 5.2	Matrik OT Bidang Diklat Aparatur .....	59
Tabel 5.3	Framework Analisis SWOT .....	61
Tabel 5.4	Data IKU Tahun 2012 .....	66
Tabel 5.5	Pengukuran Kinerja Indikator dan Pembobotan dengan Balanced Scorecard .....	68
Tabel 5.6	Pengukuran Total Skor Kinerja .....	71
Tabel 5.7	Kriteria Total Skor Kinerja .....	72

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan pemerintahan yang bersih (*clean government*) menjadi sebuah tuntutan yang harus diwujudkan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Masyarakat saat ini semakin rasional dan cerdas sehingga mampu menilai kinerja pemerintah dan profesionalisme aparatur. Rendahnya kinerja pelayanan publik ataupun buruknya kinerja birokrasi menjadi kritik yang seringkali disuarakan oleh masyarakat. Tugas pemerintah saat ini adalah menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam birokrasi di negeri ini. Permasalahan-permasalahan birokrasi harus segera diatasi sehingga birokrasi mampu melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien. Data Bank Dunia tentang indikator kinerja pemerintahan menunjukkan hampir seluruh indikator kinerja pemerintahan Indonesia dari tahun 2009-2011 masih mendekati -0,25 bahkan jauh lebih rendah dari angka tersebut yang berarti bahwa kinerja

pemerintahan di Indonesiamasih lemah.Data tersebut menunjukan bahwa kinerja pemerintah indonesia masih dinilai rendah dilihat dari aspek akuntabilitas, stabilitas politik, efektivitas pemerintahan, kualitas peraturan, penataan peraturanperundangandankontrol terhadap permasalahan korupsi.

Secara rinci data tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Indikator Kinerja Pemerintahan**

Aspek	2009	2010	2011
Accountability	-0,05	-0,09	-0,08
Political Stability	-0,76	-0,86	-0,82
Government effectiveness	-0,26	-0,19	-0,24
Regulatory Quality	-0,30	-0,36	-0,33
Rule of law	-0,60	-0,64	-0,66
Control of Corruption	-0,81	-0,74	-0,66

Sumber: *World Wide Governance Indicator* - World Bank 2012 (-0,25= weak, 0,25= strong)

Seiring dengan proses reformasi yang terjadi di Indonesia, tuntutan masyarakat terhadap birokrasi semakin menguat. Birokrasi idealnya mampu melaksanakan tugas dan melayani masyarakat bukan sebaliknya dilayani oleh masyarakat. Konsekuensinya adalah pemerintah harus meningkatkan kinerja

birokrasi sehingga tercapai birokrasi yang bersih, kompeten dan memiliki kemampuan dalam melayani. Upayapemerintah dalam mempercepat terwujudnya tata kelola pemerintah yang baik dan pemerintah yang bersih(*good governance**clean government*) adalah melalui pelaksanaan reformasi birokrasi. Untuk mengimpelementasikan pelaksanaan reformasi birokrasi ini pemerintah mengeluarkan kebijakan melalui Undang-undang No. 17 tahun 2007 tentang rencana pembangunan jangka panjang nasional 2005-2025 yang mengamanatkan pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk mendukung keberhasilan pembangunan. Kemudian dalam rangka membangun komitmen tersebut pemerintah menindaklanjutinya dengan mengeluarkan Perpres No. 5 Tahun 2010 tentang rencana pembangunan jangka menengah nasional 2010-2014. Makna dari reformasi birokrasi tersebut adalah adanya perubahan yang mendasar baik secara gradual maupun secara cepat dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pada dasarnya pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia sudah di uji cobakan (*pilot project*) di Kementerian Keuangan, Badan Pemeriksa Keuangan dan Mahkamah Agung sejak tahun 2006.

Untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi kemudian pemerintah mengeluarkan Perpres No. 81 tahun 2010

tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Merespon kebijakan tersebut Kementerian PAN dan RB mengeluarkan Peraturan Permenpan RB No.20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010- 2014. Lahirnya peraturan perundangan terkait reformasi birokrasi menjadi acuan bagi pemerintah pusat maupun daerah dalam mengimplementasikan pelaksanaan reformasi birokrasi di lembaga atau instansinya. Pelaksanaan reformasi birokrasi ini pun kemudian dilakukan tidak hanya oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah pun kemudian mengimplementasikannya melalui program- program reformasi birokrasi.

Pada prinsipnya reformasi birokrasi bertujuan untuk memajukan organisasi birokrasi melalui peningkatan kinerja individu aparatur maupun organisasinya. Lembaga Administrasi Negara (LAN) mengemban amanah untuk melaksanakan tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan yang berlaku. Karenanya, LAN dituntut untuk menjadi pionir (*role model*) bagi reformasi administrasi dan membuktikan diri sebagai organisasi pemerintah yang berkinerja tinggi. Salah satu fungsi LAN adalah menyelenggarakan kediklatan dan administrasi pembinaan diklat aparatur. Sejak tahun 2011 LAN sudah berupaya melaksanakan

reformasi birokrasi meskipun masih pada tataran administrasi. Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I adalah salah satu satuan kerja dari Lembaga Administrasi Negara yang menjadi salah satu satker yang memiliki program dalam rangka percepatan pelaksanaan reformasi birokrasi melalui program *quick wins*. Program *Quick Wins* PKP2A I LAN khususnya dilakukan di Bidang Diklat Aparatur yakni melalui beberapa program peningkatan kualitas pelayanan di Bidang Diklat Aparatur.

Dalam Permenpan No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*, disebutkan bahwa *Quick Wins* adalah suatu langkah inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali pelaksanaan suatu program dalam reformasi birokrasi terutama berkaitan dengan pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) serta peningkatan kualitas pelayanan publik. *Quick Wins* dilakukan untuk mendapatkan momentum yang positif dan meningkatkan kepercayaan diri instansi dalam melakukan langkah reformasi birokrasi, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat (*to win public's heart*). Oleh karena itu, aktivitas yang dipilih dalam program percepatan ini, haruslah program yang mempunyai daya ungkit (*key leverage*) yang terkait dengan perbaikan pada produk utama (*core business*) PKP2A I LAN. Hasil dari program percepatan ini, dapat dengan mudah terlihat

dan manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh masyarakat pengguna jasa (publik) maupun pemangku kepentingan utama (*pemangku kepentingan utama*) dari PKP2A I LAN.

Hadirnya agenda reformasi birokrasi tersebut menyebabkan PKP2A I LAN harus menghadapi perubahan yang sifatnya berasal dari luar (eksternal) maupun dari dalam (internal). Untuk dapat *menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional* sesuai dengan grand design reformasi birokrasi, maka PKP2A I LAN harus mampu menyusun alternatif- alternatif strategi agar dapat mencapai tujuan organisasi sesuai agenda reformasi birokrasi. Disamping itu untuk melakukan evaluasi dan meningkatkan kualitas pelayanan, PKP2A I LAN harus melakukan pengukuran kinerja organisasi. Sehingga PKP2A I Lan khususnya bidang kediklatan dapat melihat sudah sejauhmana kinerja yang ada. pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan alat manajemen *balanced scorecard*.

*Balance Scorecard* merupakan suatu pendekatan dalam pengukuran kinerja manajemen perusahaan, yang juga dapat diterapkan sebagai suatu sistem strategi manajemen bagi organisasi publik. *Balance Scorecard* dapat menuntun manajemen dan anggota organisasi dalam menterjemahkan visi, misi dan

strategi organisasi kedalam tindakan- tindakan nyata (Kaplan dan Norton, 1992).

## **B. PERTANYAAN PENELITIAN**

Dari uraian diatas yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Bagaimanakah strategi yang sudah disusun PKP2A I LAN dan bagaimanakah relevansinya dengan reformasi birokrasi?
- 2) Bagaimanakan kinerja di PKP2A I LAN khususnya yang terkait dengan *core business* kediklatan?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Melihat strategi organisasi dan menyusun alternatif strategi di PKP2A I LAN;
- 2) Mengukur kinerja PKP2A I LAN Khususnya bidang kediklatan dengan menggunakan teknik *balanced scorecard*.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

Manfaat yang di harapkan dari penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai bahan referensi bagi PKP2A I LAN dalam melaksanakan dan menentukan arah reformasi birokrasi;
- 2) Sebagai bahan evaluasi rencana strategis yang sudah ada dan bahan penyusunan rencana strategis berikutnya khususnya terkait bidang kediklatan di PKP2A I LAN;
- 3) Sebagai bahan evaluasi kinerja PKP2A I LAN di bidang kediklatan.

## **E. PENELITIAN SEBELUMNYA**

Beberapa penelitian mengenai *balanced scorecard* yang telah dilakukan untuk mengukur kinerja organisasi publik diantaranya adalah:

Penelitian yang dilakukan oleh Suwardika (2011) yang berjudul "*Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur)*". Pada penelitian tersebut memperlihatkan hasil bahwa dari perspektif *Customer and Stakeholder* yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dari aspek materi diklat ternyata tidak semua kebutuhan diklat yang diinginkan oleh SKPD-SKPD di Provinsi Jawa Timur dapat dilaksanakan oleh Badan Diklat Jawa Timur. Pada perspektif *financial*, tingkat efisiensi penggunaan

anggaran terjadi pada tahun 2009 sebesar 94% dan paling rendah terjadi pada tahun 2007 sebesar 88%, sementara tingkat efektivitas penggunaan anggaran terjadi pada tahun 2009 sebesar 99% dan yang paling rendah sebesar 92% pada tahun 2008. Pada perspektif *Employees and Organization Capacity*, telah terjadinya peningkatan dalam pemanfaatan teknologi informasi yang ada di Badan Diklat Pemprov Jatim. Sementara dalam perspektif *business process*, dari 6 (enam) sasaran yang tertuang pada Renstra Badan Diklat Provinsi Jatim tahun 2009-2014, sebanyak 2 sasaran tidak mencapai 100%.

Kemudian hasil penelitian lainnya dari Aurora (2010) yang berjudul *“Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang)”*. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pada perspektif keuangan, pencapaian pendapatan dinilai kurang karena masih jauh dari yang ditargetkan, sementara untuk untuk aspek perubahan biaya mendapat nilai baik karena realisasinya lebih kecil dari yang ditargetkan. Pada perspektif pelanggan, akuisisi pasien dinilai baik karena mampu menambah jumlah pasien sesuai dengan yang ditargetkan; pada retensi pasien dinilai baik karena rumah sakit mampu untuk mempertahankan jumlah pasien yang dicapai pada tahun lalu dan tingkat retensi yang dicapai berada di

atas standar yang telah ditetapkan; kemudian pada aspek kepuasan pasien juga dinilai baik karena jumlah keluhan dari pasien semakin berkurang setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal, pendapatan dari penjualan jasa dinilai baik karena meningkatnya jumlah pasien dan bertambahnya jasa pelayanan kesehatan yang diberikan; pada aspek kualitas pelayanan juga dinilai baik karena rasio jumlah penanganan terhadap keluhan pasien dari tahun ke tahun terus meningkat dan melebihi yang diharapkan; sementara pada aspek *respon times* dinilai kurang karena walaupun adanya peningkatan waktu pelayanan akan tetapi belum dapat mencapai target yang telah ditentukan. Selanjutnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi karyawan dinilai baik karena rumah sakit mampu mempertahankan karyawannya sehingga jumlah karyawan yang keluar relatif sedikit seperti yang diharapkan dan diimbangi dengan banyaknya jumlah karyawan masuk yang sesuai kebutuhan; sedangkan untuk aspek pelatihan karyawan dinilai kurang karena rumah sakit belum sepenuhnya mengikutsertakan karyawan untuk terlibat dalam pelatihan-pelatihan yang ada.

Selanjutnya penelitian lain mengenai pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dilakukan oleh Zudia (2010) dengan judul “*Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan*

*Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang*". Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2007-2009 menunjukkan keberhasilan PT Bank Jateng dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat persentase pelatihan karyawan sebesar 67,86% mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp. 240.609.955,1. PT Bank Jateng dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan seesar 4,48 yang memiliki kategori baik/puas. Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 33,33% dan rasio AETR sebesar 6,43%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata *market share* sebesar 31,14%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 28,57% dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 3,76% yang mengindikasikan hasil kategori cukup baik/puas. Pada perspektif keuangan, tahun 2007 hingga tahun 2008 rasio keuangan PT Bank Jateng memiliki skor 56,5 dan tahun 2009 mencapai skor 60,5. Hal

tersebut menunjukkan bahwa PT Bank Jateng berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KONSEP MANAJEMEN STRATEGI

LAN (2013) mendefinisikan manajemen stratejik sebagai suatu cara untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien sampai pada implementasi garis terdepan sedemikian rupa sehingga tujuan dan sasaran tercapai. Sasaran dari manajemen stratejik sendiri adalah meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi penganggaran, optimalisasi sumber daya, kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, dan kualitas pelaporan.

Prinsip manajemen stratejik adalah adanya formulasi strategi yang mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya; adanya implementasi strategi yang menggambarkan cara mencapai tujuan dan secara teknis mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya; serta evaluasi strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik bagi perbaikan strategi.

Aspek terpenting dalam manajemen stratejik adalah a) Formula Strategi, b) Implementasi Strategi, c) Evaluasi Strategi, dan d) Pengintegrasian fungsi-fungsi manajemen dan penataan sumber daya yang dibutuhkan. Aspek

formula strategi sangat penting dilakukan mengingat adanya keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi. oleh karena itu perlu disusun strategi untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kemampuan organisasi. Piranti yang dapat digunakan antara lain analisis lingkungan dengan metode SWOT, *System Thinking*, *Scenario Planning*, *Balanced Scorecard*, dan lain-lain.

Aspek implementasi strategi berusaha menjelaskan bagaimana cara organisasi mencapai outcomes, karena tujuan utamanya adalah rasionalitas tujuan dan sumber daya yang pada dasarnya merupakan tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai alokasi sumber daya secara proporsional dan optimal. Kemudian pada aspek evaluasi kinerja, fokus utamanya adalah pengukuran kinerja dan penciptaan mekanisme balikan yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat capaian hasil kerja organisasi.

Penerapan manajemen stratejik di sektor publik didasari pertimbangan pentingnya monitoring terhadap efektivitas dan efisiensi sektor publik (termasuk pelayanan publik). Implementasi manajemen stratejik yang terintegrasi di Indonesia dimulai sejak dikeluarkannya TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998, yang disusul dengan UU Nomor 28 Tahun 2009 tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas KKN, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang AKIP serta Keputusan Kepala LAN Nomor 589/IX/6/Y/99 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang telah diperbaiki dengan Keputusan Kepala LAN

Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dan saat ini sudah disempurnakan lagi dengan ketentuan-ketentuan lainnya.

## **B. KONSEP PENGUKURAN KINERJA**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata kinerja memiliki arti sesuatu yang dicapai, atau prestasi yang diperlihatkan. Sementara menurut Rivai (2008), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Berdasarkan hal tersebut, dapat simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja yang diukur berdasarkan target yang telah ditentukan.

Menurut Rivai dkk. (2008 : 95), terdapat 4 (empat) jenis pengukuran kinerja yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Pengukuran uang: meliputi pemaksimalan pendapatan, menghemat biaya dan meningkatkan tingkat keuntungan
- b. Pengukuran waktu: menyatakan kinerja terhadap jadwal pekerjaan, jumlah pekerjaan yang tertunda dan kecepatan kerja atau cepat tanggap.

- c. Pengukuran efek meliputi kinerja dari suatu standar, perubahan dalam perilaku (para rekan kerja, staf, pelanggan, atau klien), penyelesaian fisik menyangkut pekerjaan dan tingkat layanan.
- d. Reaksi, mengindikasikan bagaimana orang lain memegang jabatan dan karena pegukuran sasaran yang kurang. Reaksi dapat diukur oleh evaluasi acuan, tingkat kinerja oleh penanggung atau analisis keluhan dan komentar internal dan eksternal.

Pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Pengukuran kinerja pada organisasi publik cenderung berbeda dengan yang dilakukan oleh organisasi swasta. Kinerja di sektor publik lebih sulit untuk dikuantifikasi karena bersifat kualitatif. Contohnya adalah peningkatan keamanan, perbaikan mutu kesehatan, atau peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Rai (2008), Pengukuran kinerja pada sektor publik memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut:

- a. Menciptakan akuntabilitas publik, yaitu dengan mengetahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efisien, sesuai dengan peraturan, dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, yaitu dengan mengetahui apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

- c. Memperbaiki kinerja pada periode-periode berikutnya, yaitu untuk membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang, serta membentuk budaya kerja yang baik di masa mendatang.
- d. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai, yaitu untuk meningkatkan kinerja pegawai di masa mendatang dengan melihat cerminan kinerja di masa lalu dan evaluasi kinerja di masa sekarang.
- e. Memotivasi pegawai, dengan cara memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Pengukuran kinerja pada sektor publik lebih sulit dibandingkan dengan pada sektor swasta. Ada pun beberapa kendala yang menjadi penyebabnya menurut Rai (2008), antara lain yaitu:

- 1. Pemerintah memberikan kewajiban dan nilai bukan produk/barang kepada masyarakat, seperti kepuasan, keamanan, kesejahteraan, dan lain sebagainya.
- 2. Organisasi-organisasi publik biasanya lebih banyak melibatkan suatu proses daripada produk. Hal ini menimbulkan lamanya waktu yang diperlukan dalam pengambilan keputusan.
- 3. Suatu proses yang baik belum tentu menghasilkan produk akhir yang baik. Ketika suatu kegiatan didominasi oleh proses, pengukuran suatu kinerja cenderung sulit untuk dilakukan.
- 4. Suatu produk publik biasanya tidak dihasilkan oleh satu organisasi/pihak tetapi bersama-sama dengan pihak lain.

5. Kinerja publik tidak terisolasi atau berdiri sendiri namun saling terkait. Hal ini berkaitan dengan alur birokrasi yang panjang sehingga membutuhkan persetujuan dari berbagai pihak.
6. Unsur sebab akibat dalam sektor publik seringkali tidak diketahui dan tidak jelas. Hal ini karena banyak faktor yang terlibat di dalamnya. sebagai contoh, untuk mengetahui sebab meningkatnya kriminalitas di suatu daerah perlu dilihat dulu faktor-faktor yang ada seperti ekonomi, sosial, lingkungan, bahkan politik.
7. Lingkungan yang sangat dinamis dan tidak statis. Pengukuran kinerja akan semakin kompleks apabila terjadi pada lingkungan yang dinamis. Hal yang biasanya terjadi pada organisasi publik seperti kebijakan/peraturan yang selalu berubah-ubah, reorganisasi, dan rotasi pegawai yang kerap terjadi.

### **C. PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD***

Menurut Rivai dkk (2008), *balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dilihat bahwa metode ini menekankan pada perspektif keuangan dan non keuangan. Konsep *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di tahun 1992 dalam artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures that Drive*

*Performance.*" Ada pun pendekatan *balanced scorecard* dimaksud untuk menjawab pertanyaan pokok berikut:

- a. Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan (perspektif pelanggan)
- c. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif proses internal)
- d. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2013), kata *balanced* (berimbang) dalam *balanced scorecard* berarti adanya keseimbangan antara *performance* (kinerja) keuangan/finansial dan non keuangan/non finansial, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, maupun antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan kata *scorecard* (kartu skor) merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang atau unit kerja dalam suatu organisasi, bisa organisasi bisnis ataupun organisasi publik. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau unit kerja di masa depan.

*Balanced scorecard* menerjemahkan strategi ke dalam sistem yang terpadu melalui:

- a. Hasil (*outcome*) dan KPI (*Key Performance Indicators*) atau Indikator Kinerja Utama (IKU)
- b. Jumlah indikator yang terbatas (dengan KPI) dengan rincian pada indikator-indikator kinerja sampai dengan tingkat personal, individual atau perorangan
- c. Informasi kualitatif dan kuantitatif, baik tahap pelaksanaan kegiatan maupun di tahap evaluasi kinerja
- d. Berbagai perspektif, dalam hal ini 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan
- e. Perspektif internal dan eksternal dalam proses manajerial

#### **D. PERSPEKTIF DALAM *BALANCED SCORECARD***

Telah disebutkan sebelumnya bahwa terdapat 4 (empat) perspektif dalam *balanced scorecard* antara lain yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan pada perspektif keuangan dan non keuangan. Ukuran atau tolok ukur masing-masing perspektif diuraikan sebagai berikut:

##### **a. Perspektif finansial/keuangan**

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi atas tindakan ekonomis yang diambil. Ukuran kinerja keuangan

memberikan petunjuk apakah strategi organisasi atau unit kerja, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba organisasi. Pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat berdasarkan tahapan siklus kehidupan bisnis yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Pada tahapan *growth*, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Pada tahapan *sustain*, perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Sementara untuk tahap ketiga yaitu *harvest*, kondisi dimana organisasi menuai hasil dari investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga tolok ukurnya adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

### **b. Perspektif pelanggan**

Dalam perspektif pelanggan, khususnya di sektor bisnis, dilakukan dengan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi tersebut akan bersaing. Perspektif ini biasanya bertumpu pada kepuasan pelanggan. Hal ini menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap bertahan. Oleh karena itu pimpinan organisasi harus mampu mengantisipasi kebutuhan dan kapabilitas

yang terus berkembang dalam pengembangan produknya, dan pendekatan baru yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Perspektif pelanggan memungkinkan pimpinan organisasi untuk menempatkan fokus pada strategi yang berorientasi kepada pelanggan dalam rangka upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan tersebut.

Menurut Mangkunegara (2012 : 51), ada 2 (dua) jenis pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu:

1. *Customer Core Measurement*

Jenis pengukuran ini memiliki beberapa komponen pengukur yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*. Pada aspek *market share* meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. Aspek *customer retention* mengukur sejauh mana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya. Aspek *customer acquisition* mengukur usaha organisasi dalam menarik pelanggan baru. Aspek *customer satisfaction* menaksir tingkat kepuasan pelanggan. Serta aspek terakhir mengukur mengukur keuntungan dari seorang pelanggan.

2. *Customer Value Proposition*

*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *costumer core measurement*. Pengukuran jenis ini berdasarkan tiga aspek yaitu *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and*

*relationship*. Aspek *product/service attributes* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas produk atau barang tersebut. Aspek *customer relationship* menekankan pada perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan. Sedangkan aspek yang ketiga menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### **c. Perspektif proses bisnis internal**

Dalam perspektif ini, pimpinan organisasi atau unit kerja mengidentifikasi berbagai proses internal utama yang harus dipahami dan dikuasai dengan sebaik-baiknya. Proses ini memungkinkan organisasi secara internal dapat memberikan kejelasan kepada anggota organisasi atau unit kerja, tentang hal-hal yang dapat menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan serta peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja kegiatan. Sementara secara eksternal dapat memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham (untuk sektor bisnis) atau peningkatan pelayanan publik (untuk sektor publik).

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam 3 hal yaitu Inovasi, Operasi, dan Layanan Purnajual. Dalam proses inovasi, organisasi meneliti kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Dalam proses operasi berfokus pada proses pembuatan produk/jasa dan proses untuk menyampaikan produk/jasa tersebut kepada

pelanggan. Kemudian proses layanan purnajual merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut.

#### **d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Dalam perspektif ini, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton, tolok ukur yang dapat digunakan pada perspektif ini antara lain *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation, empowerment, and alignment*. Oleh karena itu, sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan organisasi adalah manusia, sistem dan prosedur organisasi atau unit kerja. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, maka organisasi harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pegawainya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional organisasi.

### **E. IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI**

#### **PUBLIK**

Implementasi *balanced scorecard* di sektor publik merupakan proses yang diintegrasikan dengan proses Manajemen Stratejik, baik di lingkungan birokrasi pusat maupun daerah. *Balanced scorecard* sebagai metode yang menjabarkan dan menurunkan kegiatan operasional dari Rencana Stratejik dan memantau kinerja pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya dari

perspektif finansial melainkan juga dari aspek non finansial. Dalam upaya implementasi *balanced scorecard* pada organisasi publik diperlukan beberapa kriteria persyaratan agar berhasil dengan sebaik-baiknya. Kriteria ini merupakan syarat yang bersifat minimal yang diantaranya berupa:

1. Kejelasan arah dan tujuan kegiatan dalam hal ini dapat diwujudkan dengan membuat "Peta Jalan" (*roadmap*).
2. Kesatuan teknik dan bangunan struktur dalam pengelolaan sumber-sumber daya untuk pencapaian Tujuan atau Target. Pencapaian tersebut dapat ditunjang dengan perangkat *balanced scorecard* dengan *cascading* dan monitoringnya dengan *dashboard*.
3. Penggunaan teknologi yang tepat guna dan cukup canggih sebagai pendukung kesatuan teknik dan bangunan struktur pengelolaan sumber-sumber daya seperti penggunaan komputer.

Sebagai suatu proses, *balanced scorecard* mengenal tahapan-tahapan agar kegiatan pencapaian tujuan dapat berlangsung dengan sebaik-baiknya. Proses pentahapan implementasi *balanced scorecard* bisa bervariasi karena perbedaan sudut pandang atau pendekatan. Salah satu diantaranya berupa tahapan dari *Assosiation Balanced Scorecard* oleh *The Balanced Scorecard Institute*. Tahapan diawali dengan perumusan Misi dan Visi, Peta Strategi (berdasarkan pada empat perspektif), Sasaran Stratejik (dalam hal ini *Objectives*), Pengukuran (dengan IKU, dalam hal ini *Measurement*), penetapan Target, serta penetapan Rencana Kinerja (*Initiative*). Dalam tahapan ini tidak

dicantumkan tahapan pengukuran kinerja dengan hasil skor, yaitu membandingkan antara Realisasi dengan Target.

Berdasarkan hal itu, kemudian Lembaga Administrasi Negara membuat tahapan dalam *balanced scorecard* menjadi 11 tahapan yang memadukan pentahapan dari berbagai referensi. Ada pun yang menjadi dasar pertimbangannya adalah bahwa penetapan bobot masing-masing perspektif membantu pelaksanaan pengukuran kinerja secara lebih obyektif. Selanjutnya pengukuran kinerja melalui penentuan skor dengan pembobotan tersebut memungkinkan monitoring atau pemantauan secara berkelanjutan dan *real time* melalui metode *dashboard*. Melalui metode tersebut, setiap saat dapat diketahui tingkat perkembangan pelaksanaan atau hasil kegiatan dengan sedini mungkin, dan bila perlu dilakukan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

Ada pun 11 tahapan implementasi *balanced scorecard* yang dimaksud adalah:

1. Visi dan Misi

Visi merupakan gambaran tentang masa depan yang realistik, dan ingin diwujudkan dalam kurun waktu tertentu. Kriteria dalam pembuatan visi yaitu:

- a. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan.

- b. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik
- c. Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan
- d. Menjembatani masa kini dan masa mendatang
- e. Gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik
- f. Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya

Visi yang telah ditetapkan kemudian diterjemahkan ke dalam arahan yang lebih kongkrit yang menjadi acuan dalam pengembangan strategi dan aktivitas dalam organisasi. Untuk itu perlu disusun misi organisasi yang merupakan pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang. Ada pun kriteria pembuatan misi antara lain yaitu:

- a. Penjelasan tentang produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat.
- b. Harus jelas memiliki sasaran publik yang akan dilayani
- c. Kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat
- d. Penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.

## 2. Tujuan

Tujuan merupakan turunan dari Misi yang telah ditetapkan dengan menggunakan Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) agar tujuan tersebut terjamin keberhasilannya. Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) merupakan faktor-faktor yang sangat berpengaruh dan berfungsi untuk lebih memfokuskan strategi organisasi dalam rangka pencapaian visi dan misi secara efektif dan efisien. Faktor-faktor kunci tersebut antara lain berupa potensi, peluang, kekuatan, tantangan/ancaman, kendala, dan kelemahan yang dihadapi termasuk sumber daya, dana, sarana dan prasarana, peraturan perundang-undangan, dan kebijakan-kebijakan yang digunakan instansi pemerintah dalam kegiatan-kegiatannya. FKK ditetapkan dari beberapa (4-7) urutan Pilihan Asumsi Strategi yang memperoleh skor tertinggi lalu diformulasikan dengan mengaitkannya dengan misi.

## 3. Peta Strategi

Dalam kaitannya dengan *balanced scorecard*, Kaplan dan Norton menekankan bahwa untuk menciptakan organisasi dengan fokus strategi hendaknya memiliki 5 (lima) kriteria sebagai prinsip yang melandasi keberhasilan implementasi *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Menerjemahkan strategi ke rumusan yang operasional
- b. Menjabarkan strategi dalam kehidupan organisasi

- c. Menerjemahkan strategi sebagai pelaksanaan tugas harian setiap individu maupun unit kerja
- d. Menjadikan strategi sebagai proses yang berkelanjutan
- e. Memobilisasi perubahan melalui fungsi kepemimpinan

Strategi dalam *balanced scorecard* terkait dengan empat perspektif dalam Peta Strategi. Dengan Peta Strategi Nampak dengan jelas perihal hubungan kausal antar strategi-strategi yang membangun strategi organisasi sebagai suatu kesatuan melalui empat perspektif. Adapun mengenai masing-masing perspektif dalam Peta Strategi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan/Finansial

Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi 3 (tiga) tahap yaitu *Growth* (berkembang atau tumbuh), *Sustain Stage* (bertahan), dan *Harvest* (panen).

b. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur kinerja pelanggan dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok yaitu Kelompok Inti dan Kelompok Penunjang. Kelompok inti berkaitan dengan pangsa pasar, tingkat perolehan para pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan, serta tingkat profitabilitas pelanggan. Sedangkan kelompok penunjang terkait dengan atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu), hubungan dengan

pelanggan, serta citra dan reputasi organisasi atau unit kerja beserta produk-produk di mata para pelanggan dan masyarakat konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses internal hendaknya menghasilkan produk yang mempunyai nilai-nilai yang diharapkan oleh masyarakat atas jasa pelayanan yang telah diberikan. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi inovasi, proses kegiatan operasional, serta proses penyampaian produk atau jasa kepada masyarakat.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk saling mendukung pencapaian ke tiga perspektif lainnya sesuai dengan urutan hubungan kausalnya. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini berkaitan dengan kemampuan karyawan dan sistem informasi.

4. Bobot

Perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja berdasarkan pada bobot adalah:

- Perspektif Keuangan : mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pelanggan atau masyarakat pengguna.

- b. Perspektif Pelanggan : fokus terhadap kebutuhan kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal : menempatkan fokus pada perhatiannya pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis organisasi
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : memperhatikan langsung bisnis seluruh sukses mendatang orang-orang dalam organisasi dan infrastruktur

Dalam penentuan bobot tidak ada standar atau norma yang baku.

Namun dalam penentuan bobot setidaknya bisa ditentukan oleh:

- a. Tingkat kesulitan untuk mencapai target KPI atau IKU dalam setiap Sasaran Stratejik. Artinya apabila targetnya dirasa semakin sulit, maka besaran bobot akan semakin besar atau semakin tinggi.
- b. Derajat Kepentingan – dalam kaitannya dengan Sasaran Stratejik dan KPI atau IKU yang ada terhadap masa depan organisasi atau unit kerja, semakin penting dan stratejik, maka besaran bobot semakin besar atau tinggi.

## 5. Sasaran Stratejik (*Strategic Objective*)

Sasaran stratejik menggambarkan kegiatan atau upaya perbaikan atau penyempurnaan yang berkelanjutan yang harus dilaksanakan dengan berhasil. Sasaran Strategi yang baik rumusannya hendaknya berorientasi pada kegiatan dan mudah dipahami. Perumusan Sasaran Strategi hendaknya terkait dan sesuai dengan pembobotannya untuk setiap perspektif yaitu:

- a. Perspektif Keuangan : terwujudnya proses kegiatan yang efisien dan efektif dan dengan peningkatan produktivitas berdasarkan kemampuan sumber-sumber daya yang ada.
- b. Perspektif Pelanggan : terwujudnya organisasi sebagai kesatuan organisasi yang dapat memberikan kepuasan pelanggan, khususnya dalam pemberian pelayanan masyarakat untuk sektor publik.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal : terwujudnya proses internal yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan atau pelayanan masyarakat yang berorientasi pada Misi Organisasi.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : terwujudnya kompetensi organisasi yang mampu menghadapi perubahan kompleksitas dinamik dengan learning organization.

## 6. Indikator Kinerja Utama (IKU) atau *Key Performance Indicator* (KPI)

Tolok ukur dalam *balanced scorecard* menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU dijabarkan dalam penetapan program kegiatan dalam suatu jangka waktu tertentu untuk pencapaiannya, yakni dengan Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dan berlanjut pada penetapan Target. Penetapan IKU didasarkan pada masing-masing perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif, Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Implementasi IKU sebagai tolok ukur Pengukuran Kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran finansial, melainkan juga merupakan penggabungan ukuran-ukuran finansial dan non-finansial, sehingga organisasi atau unit kerja dapat menjalankan kegiatannya dengan lebih baik.

7. Program Kerja, Rencana Kerja/Kinerja Tahunan (RKT) atau menurut jangka waktu tertentu lainnya (*Strategic Initiatives*)

Inisiatif-inisiatif Stratejik merupakan rumusan dalam rangka upaya untuk melaksanakan kegiatan pencapaian Tujuan, dan merupakan langkah tindakan, aktivitas yang direncanakan untuk mencapai Tujuan berdasarkan pada Visi dan sebagai pelaksanaan Misi organisasi.

Ukuran-ukuran stratejik dapat dipergunakan dengan indikator-indikator pencapaian terhadap hal-hal yang dikategorikan ke tipe ukuran masukan, aktivitas/proses, keluaran dan hasil. Tolok ukur yang ditetapkan dalam Rencana Tindak, misalnya RKT suatu organisasi dengan tahun anggarannya sebagai pembatasan waktu, bersumber pada IKU. Dalam hal ini perumusan tolok ukur bersifat spesifik atau khusus sebagai alat ukur kinerja yang kritis berdasarkan keempat perspektif.

8. Target

Target merupakan tingkat pencapaian kinerja secara kuantitatif. Pencapaian kinerja dilihat berdasarkan tingkat realisasi pelaksanaan kegiatan.

Perumusan Target hendaknya memenuhi kriteria SMART yaitu *Stretch* (menantang), *Measurable* (dapat diukur), *Agreed* (disepakati), *Realistic* (realistik), *Time bound* (berbatas waktu). Contohnya seperti 5% per tahun pertumbuhan populasi rusa, 7% tingkat inflasi per tahun, penurunan x buta aksara, penurusan sekian persen pasien demam berdarah, dan sebagainya.

#### 9. Realisasi

Realisasi merupakan pencapaian kinerja yang telah dilakukan ataupun target pencapaian kinerja di masa yang akan datang. Realisasi kegiatan dapat dilihat berdasarkan data yang ada, serta dapat disimulasikan berdasarkan pada kesepakatan yang ada di organisasi.

#### 10. Skor

Penghitungan skor dalam balanced scorecard menggunakan rumus  $R/T \times B$  yaitu Realisasi dibagi Target dikalikan Bobot dalam satuan ratusan. Pada dasarnya nilai Bobot tidak harus ditempatkan dalam kaitannya dengan perspektif di Peta Strategi. Bobot dengan jumlah total atau keseluruhan 100, dapat pula ditempatkan di kegiatan pada Rencana Tindak/RKT. Penghitungan Skor haruslah merujuk pada Bobot di tahap 4.

#### 11. Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO)

## F. KONSEPSI REFORMASI BIROKRASI

Secara terminologi, konsep Reformasi Birokrasi terdiri dari dua kata yaitu reformasi dan birokrasi. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) di suatu masyarakat atau Negara. Sedangkan birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Lebih lanjut menurut Sunarno (2007 : 8), reformasi birokrasi dimaknai sebagai suatu proses perubahan kondisi birokrasi yang mendasar menuju suatu tatanan baru yang lebih baik. Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi adalah suatu perubahan birokrasi di lingkungan pemerintahan menuju ke arah yang lebih baik.

Sunarno (2007 : 10) menambahkan bahwa terdapat tiga elemen dalam reformasi birokrasi yaitu aspek kelembagaan, aspek ketatalaksanaan, dan aspek sumber daya manusia aparatur. Pada aspek kelembagaan, penataan kelembagaan pemerintah dapat dicapai melalui tiga tahapan yaitu reorientasi kelembagaan, restrukturisasi, serta aliansi strategis. Pada tahapan reorientasi dilakukan dengan meninjau ulang visi, misi, peran, strategi, implementasi, serta evaluasi kelembagaan organisasi pemerintahan. Pada tahapan restrukturisasi, dilakukan penataan ulang organisasi pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan *stakeholders*. Sementara pada tahapan

aliansi dilakukan upaya untuk mensinergikan seluruh pemangku kepentingan yaitu pemerintah, dunia usaha, serta masyarakat.

Reformasi birokrasi pada aspek tata laksana merupakan upaya perubahan untuk memperbaiki kualitas dan jangkauan pelayanan publik. Hal ini terjadi karena pelayanan publik saat ini masih dianggap kurang baik dan sering terjadi permasalahan. Oleh karena itu perubahan pola pikir dan budaya kerja merupakan hal mendasar dalam rangka reformasi ketatalaksanaan di lingkungan pemerintahan. Kemudian reformasi pada aspek sumber daya manusia dapat dilakukan melalui perbaikan jumlah, komposisi, kompetensi, dan distribusi PNS pada setiap instansi pemerintah.

Reformasi birokrasi di Indonesia mulai ramai dibicarakan setelah terjadinya krisis moneter pada tahun 1997, yang menyebabkan terjadinya krisis di berbagai bidang yaitu di bidang politik, hukum, ekonomi dan birokrasi. Berkaitan dengan masalah birokrasi, menurut Trilestari (2009), yang terbayang oleh masyarakat adalah struktur yang lambat, kekusutan prosedural, kaku, inefisien, korupsi, indisipliner, pelayanan buruk, berpihak pada penguasa dan kelompoknya, dan sebagainya. Oleh karena itu, secara garis besar, permasalahan utama yang berkaitan dengan birokrasi meliputi organisasi, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, kewenangan, pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya kerja.

Menyadari hal tersebut, pada tahun 2008 pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor:

PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi. Dengan pedoman tersebut, diharapkan digunakan sebagai acuan bagi setiap instansi pemerintah baik pusat maupun daerah untuk menyusun dan melaksanakan program reformasi birokrasi di lingkungan instansinya masing-masing. Terdapat lima area perubahan yang menjadi sasaran reformasi birokrasi pada saat itu, yaitu Kelembagaan (organisasi), Budaya Organisasi, Ketatalaksanaan, Regulasi – Deregulasi Birokrasi, dan Sumber Daya Manusia. Kelima area perubahan tersebut kemudian direvisi menjadi delapan area perubahan yang termuat dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Peraturan Presiden ini dibuat dalam rangka mempercepat tercapainya reformasi birokrasi di seluruh instansi pemerintah, yang diharapkan dapat selesai terwujud pada tahun 2025 nanti. Ada pun kedelapan area perubahan dan hasil yang diharapkan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang tersaji pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan**

NO	AREA	HASIL YANG DIHARAPKAN
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>rightsizing</i> )
2	Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang

NO	AREA	HASIL YANG DIHARAPKAN
		jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
3	Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif
4	Sumber daya manusia	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , professional, berkinerja tinggi dan sejahtera
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
7	Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat
8	Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan budaya kerja ( <i>culture set</i> )	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber : Perpres No. 81 Tahun 2010

Apabila melihat ke delapan area perubahan tersebut, maka reformasi birokrasi ini perbaikan secara menyeluruh baik ke dalam organisasi (internal), maupun untuk perbaikan ke luar organisasi (eksternal), dalam hal ini adalah *stakeholders* bagi setiap instansi pemerintah. Salah satu reformasi birokrasi

yang bersifat internal di dalam ke delapan area perubahan yang diamanatkan Perpres No. 81 Tahun 2010 tersebut adalah pelayanan publik.

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian, ruang lingkup pelayanan publik terbagi menjadi tiga jenis yaitu pelayanan barang publik, jasa publik, serta pelayanan administratif. Ruang lingkup tersebut meliputi pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya.

Lebih lanjut menurut Jhon Wilson (1993) sebagaimana dikutip oleh Nurcholis (2005) mengatakan bahwa pelayanan publik berhubungan dengan pelayanan yang masuk kategori sektor publik, bukan sektor privat. Lebih lanjut, Nurcholis menambahkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan sektor publik antara lain, jalan raya, trotoar, lampu penerangan jalan, jasa pendidikan, penyuluhan pertanian, penyuluhan dan penjagaan kesehatan, jasa pemadam kebakaran, jasa pertahanan Negara, dan jasa keamanan. Sebagian dari pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah adalah menyediakan jasa publik. Jasa publik adalah barang dan layanan publik yang

dikenai imbal jasa dengan tarif yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Salah satu jenis pelayanan publik yang dilakukan oleh suatu instansi pemerintah adalah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (diklat) PNS. Diklat memiliki peran penting dalam mewujudkan kepemerintahan yang baik dari sisi sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan pembangunan. Kebijakan mengenai diklat sendiri mulai diatur sejak diterbitkannya PP Nomor 14 Tahun 1994 yang direvisi ke dalam PP Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan kebijakan tersebut, pengertian diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu sasaran yang ingin dibangun dari pelaksanaan diklat adalah untuk mewujudkan PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Jenis diklat terdiri dari dua jenis yaitu diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Diklat prajabatan merupakan diklat yang diwajibkan sebagai syarat dalam pengangkatan CPNS menjadi PNS. Diklat jenis ini terdiri dari diklat prajabatan golongan I, golongan II, dan golongan III. Sementara untuk diklat dalam jabatan merupakan diklat yang diperuntukkan bagi PNS untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan sebaik-baiknya. Diklat dalam jabatan dibagi

ke dalam tiga jenis diklat yaitu Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, serta Diklat Teknis.

Diklat kepemimpinan dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah sehingga sesuai dengan struktur eselonisasi di pemerintahan. Kemudian diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing yang ditetapkan oleh instansi pembina jabatan fungsional yang bersangkutan. Kemudian diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS yang pelaksanaannya ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Di dalam PP 101 tahun 2000 tersebut juga dijelaskan beberapa komponen dalam pelaksanaan diklat yaitu 1) peserta diklat, 2) kurikulum dan metode diklat, 3) tenaga kediklatan, 4) sarana dan prasarana diklat, 5) penyelenggara diklat, 6) pembiayaan diklat, serta 6) pengendalian diklat.

Penyelenggaraan pelayanan diklat perlu memperhatikan dan menerapkan pelayanannya sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pelayanan publik. Berdasarkan Kepmenpan No. 63/2003 tentang pedoman pelayanan publik, terdapat 10 prinsip dalam pelayanan publik. Kesepuluh prinsip tersebut antara lain yaitu:

1. Kesederhanaan, prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan

2. Kejelasan

a. Persyaratan teknis dan administrative pelayanan public

b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan public.

c. Rincian biaya pelayana public dan tata cara pembayaran

3. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum

6. Tanggung Jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditujuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan public

7. Kelengkapan Sarana dan Prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)

8. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.

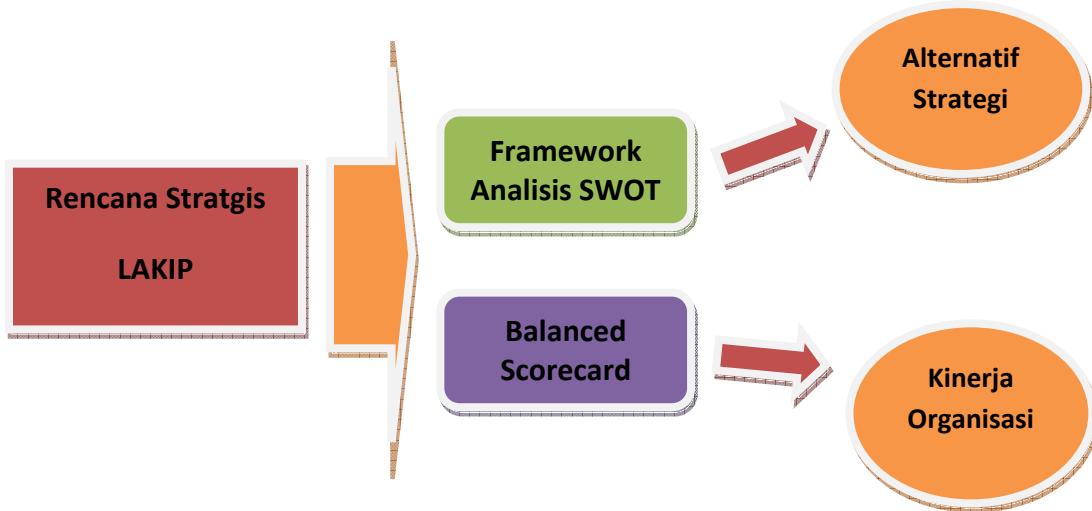
9. Kedisiplinan, Kesopanan, dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat, serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parker, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

## G. Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

Perubahan lingkungan eksternal dan internal sebagai akibat hadirnya agenda reformasi birokrasi menyebabkan harus adanya penyesuaian strategi. Alternatif strategi harus disusun organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut. Hal ini diperlukan agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien. Penyusunan alternatif strategi dapat dilakukan dengan menggunakan *Framework Analisis Swot*. Untuk dapat melakukan evaluasi kinerja terhadap apa yang sudah dilakukan organisasi maka diperlukan pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran ini juga sangat berarti dalam melihat sejauhmana indikator kinerja utama dapat menunjukan manfaatnya bagi tujuan organisasi. Penelitian

ini menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. JENIS PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan metode kuantitatif dalam menganalisis data dan menjawab tujuan penelitian. Pendekatan deskriptif dilakukan dengan mengkaji dan menganalisis data dengan menggunakan matrik SWOT, sedangkan studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan landasan teoritis tentang Balanced Scorecard. Pendekatan metode kuantitatif digunakan perhitungan dalam menganalisis data dalam pembobotan dan perhitungan dengan *Balanced Scorecard*. Data dalam penelitian ini menggunakan data laporan kinerja akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan rencana strategis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data-data yang ada untuk menggambarkan permasalahan yang mungkin muncul dan selanjutnya dianalisis untuk ditarik kesimpulannya. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SWOT Matriks dan *Balanced Scorecard*.

#### B. OBJEK DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan yang difokuskan pada bidang Diklat Aparatur sebagai *focus concern* dalam penelitian ini. sedangkan ruang lingkup dalam penelitian ini dibatasi pada

aspek-aspek yang melekat pada *balance scorecard* yakni empat perspektif: perspektif pelanggan/ pengguna layanan (*customer*), perspektif keuangan (*finance*), perspektif *business process*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth*).

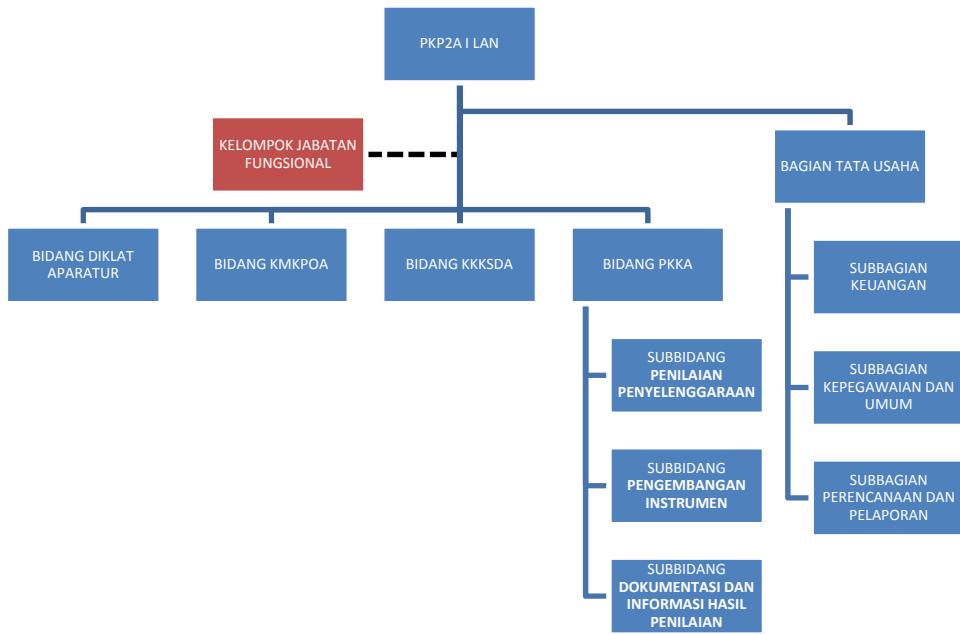
### **C. JENIS DATA**

Data yang digunakan dalam penelitian ini lebih banyak digunakan data sekunder, yakni data profil PKP2A I LAN, rencana strategis PKP2A I LAN, LAKIP, data hasil evaluasi penyelenggaraan diklat, data keuangan berupa data kinerja anggaran. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan narasumber atau sampel terpilih. Pemilihan narasumber dimaksudkan agar data yang diperoleh tidak bias. Narasumber terpilih tersebut adalah orang yang dinilai sangat memahami data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 4 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, unit kerja Diklat di PKP2A I LAN mempunyai nomenklatur Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur. Bidang Pendidikan dan Pelatihan Aparatur PKP2A I LAN yang selanjutnya disebut Bidang Diklat merupakan salah satu unit kerja eselon 3 di lingkungan PKP2A I LAN, selain Bagian Tata Usaha, Bidang KMKPOA, Bidang KKKSDA, dan Bidang PKKA. Bidang ini selain Bidang KMKPOA dan Bidang KKKSDA tidak mempunya sub unit sehingga dari Kepala Bidang langsung membawahi jabatan fungsional umum. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



**Gambar 4.1**

Struktur Organisasi PKP2A I LAN

Dari aspek kepegawaian, berdasarkan data dari Sub Bagian Kepegawaian, PNS yang bertugas di Bidang Diklat hingga Februari 2013 berjumlah 23 orang dengan rincian jenis jabatan yaitu 1 (satu) orang pejabat struktural yaitu Kepala Bidang, pejabat fungsional tertentu sebanyak 10 orang Widyaiswara, dan 12 orang pejabat fungsional umum. Dari sepuluh orang Widyaiswara tersebut, sebanyak 1 (satu) orang merupakan Widyaiswara Muda, 7 (tujuh) orang Widyaiswara Madya, serta 2 (dua) orang Widyaiswara Utama.

Berdasarkan jenis kelamin, sebanyak 15 orang pegawai yang ada di Bidang Diklat berjenis kelamin laki-laki serta sisanya 8 orang berjenis kelamin perempuan. Selanjutnya dilihat dari tingkat pendidikan terakhir, sebanyak 4

(empat) orang berpendidikan S3, 8 (delapan) orang berpendidikan S2, 5 (lima) orang berpendidikan S1, serta 6 (enam) orang berpendidikan akhir SLTA.

Berikut disajikan tabel terkait aspek kepegawaian di Bidang Diklat PKP2A I

LAN:

**Tabel 4.1**

Jumlah Pegawai Bidang Diklat Berdasarkan Jenis Jabatannya

NO	JENIS JABATAN	JUMLAH
1	Struktural	1
2	Fungsional Tertentu	10
3	Fungsional Umum	12
<b>JUMLAH</b>		<b>23</b>

**Tabel 4.2**

Jumlah Widyaistrwa di PKP2A I LAN Berdasarkan Jenjang Kepangkatannya

NO	JENIS JABATAN	JUMLAH
1	Widyaistrwa Utama	2
2	Widyaistrwa Madya	7
3	Widyaistrwa Muda	1
<b>JUMLAH</b>		<b>10</b>

**Tabel 4.3**

Jumlah Widyaiswara di PKP2A I LAN Berdasarkan Jenjang Kepangkatannya

<b>NO</b>	<b>JENIS JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Widyaiswara Utama	2
2	Widyaiswara Madya	7
3	Widyaiswara Muda	1
<b>JUMLAH</b>		<b>10</b>

**Tabel 4.4**

Jumlah Pegawai Bidang Diklat Berdasarkan Jenis Kelamin

<b>NO</b>	<b>JENIS JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Laki-laki	15
2	Perempuan	8
<b>JUMLAH</b>		<b>23</b>

**Tabel 4.5**

Jumlah Pegawai Bidang Diklat Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

<b>NO</b>	<b>JENIS JABATAN</b>	<b>JUMLAH</b>
1	Strata 3 (S3)	4
2	Strata 2 (S2)	8
3	Strata 1 (S1)	5
4	SLTA	6
<b>JUMLAH</b>		<b>13</b>

Bidang Diklat PKP2A I LAN mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Prajabatan, Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim), Pendidikan dan Pelatihan Teknis, Pendidikan dan Pelatihan Fungsional, serta pembinaan Diklat dan Widyaiswara yang meliputi sosialisasi, bimbingan, perkonsultasian, pemantauan, dan pengendalian.

Penyelenggaraan diklat prajabatan yang diselenggarakan oleh Bidang Diklat PKP2A I LAN terdiri dari diklat prajabatan golongan I, golongan II, dan golongan III. Untuk diklat kepemimpinan yang diselenggarakan terdiri dari Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II. Untuk pembinaan kediklatan dan Widyaiswara dilakukan dengan pelaksanaan kegiatan-kegiatan seperti penerbitan Jurnal Diklat, Lokakarya Kediklatan, dan Lokakarya Widyaiswara.

Dalam menunjang pelaksanaan kegiatan diklat agar berjalan baik, PKP2A I LAN mempunyai beberapa sarana dan prasarana pendukung diantaranya adalah

- a. Ruang kelas
- b. Kamar tidur untuk masing-masing 2 (dua) orang dengan fasilitas kamar mandi di dalam.
- c. Ruang Perpustakaan sebanyak 2 buah yaitu ruang perpustakaan utama di Gedung Assessment Center, serta ruang perpustakaan pendukung yang berada di Gedung Grha.
- d. Toilet

- e. Ruang Makan yang representatif
- f. Poliklinik/Ruang Kesehatan yang dikelola oleh seorang perawat dan bantuan dokter dari luar instansi.
- g. Ruang Ibadah
- h. Tempat Parkir,
- i. Sarana bermusik
- j. Foto Kopi,
- k. Kantin, dan
- l. Sarana Olah Raga

Selain itu, untuk memudahkan calon peserta dalam mengakses informasi terkait kediklatan di PKP2A I LAN, tersedia situs kediklatan yang beralamat di <http://diklat.bandung.lan.go.id>. Pada situs tersebut berisi informasi tentang profil bidang diklat PKP2A I LAN, program-program yang ditawarkan, kebijakan yang mendukung pelaksanaan diklat, serta pendaftaran online yang memudahkan calon peserta diklat dalam mendaftarkan diri pada kegiatan yang akan diikuti. Berikut ini merupakan tampilan dari situs kediklatan tersebut:



**Gambar 4.2**

**Tampilan Situs Bidang Diklat PKP2A I LAN**

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. ANALISIS SWOT

Analisis SWOT dalam penelitian ini digunakan untuk memformulasikan strategi dan menentukan alternatif-alternatif pilihan strategi yang akan diaplikasikan dengan SWOT matrik. Data yang akan dianalisis dengan matrik SWOT adalah data sekunder yang sudah termuat dalam Rencana Strategis (Renstra) dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) PKP2A I LAN. Berikut pada gambar di bawah ini adalah SWOT Matriks dari bidang diklat aparatur.

**Tabel 5.1**

**Matrik SW Bidang Diklat Aparatur**

<b>Internal</b>	
<b>Kekuatan (S)</b>	<b>Kelemahan (W)</b>
1. Sumber daya manusia yang dapat diandalkan 2. sarpras yang sangat	1. belum meratanya beban kerja 2. tidak ada iklim kompetisi

Internal	
Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
memadai 3. kelembagaan yang efisien (struktur yang ramping) 4. <i>financial resources</i> desentralistik	3. lemahnya <i>learning</i> <i>organization</i> 4. SIM belum optimal 5. sistem administrasi yang belum tertata

Tabel 5.1 menunjukkan kekuatan dan kelemahan bidang diklat aparatur sebagai lembaga kediklatan. Dari sisi kekuatan bidang diklat memiliki sumberdaya manusia yang dapat diandalkan. Hal ini ditunjukkan dengan kapasitas pendidikan dan skill dari SDM Kediklatan. Perspektif sumberdaya manusia disini bukan berarti hanya sumber daya manusia di unit diklat. namun juga pada unit lainnya, seperti unit tata usaha sebagai *supporting unit* dari yang memiliki peran dalam pengelolaan keuangan, perencanaan, kepegawaian dan aspek- aspek umum kesekretariatan. Di samping itu unit PKKA dan Litbang memiliki kontribusi juga terhadap unit diklat dalam pelaksanaanya, baik sebagai fasilitator maupun peran lainnya terkait kediklatan. Kedua sarana dan prasarana yang ada di lingkungan PKP2A I LAN merupakan sarana yang

sangat layak untuk penyelenggaraan kegiatan kediklatan. PKP2A I LAN sendiri memiliki Gedung Grha Giri Wisesa yang memiliki kapasitas 120 orang lengkap dengan fasilitas kelas, fasilitas olah raga dan fasilitas lainnya. Ketiga kekuatan dilihat dari sisi kelembagaan, struktur diklat sangat ramping dari eselon III langsung ke staf. Hal ini menjadikan rentang kendali lebih luas namun juga dengan rentang kendali yang lebih luas bukan berarti tidak dapat dengan mudah dikendalikan. Pada pelaksanaanya dalam melaksanakan kegiatan tetap ditunjuk koordinator-koordinator kegiatan sebagai pelaksana dari Kepala Bidang di setiap kegiatan. Keempat adalah sumberdaya keuangan yang bersifat desentralistik, artinya kebutuhan keuangan disesuaikan dengan unit yang lebih mengetahui kebutuhan untuk program yang akan dilaksanakan. Pada prinsipnya dengan sistem desentralistik ini, keuangan atau anggaran akan sangat tergantung terhadap apa yang direncanakan oleh unit sebelumnya.

Dari sisi kelemahan, bidang diklat aparatur masih memiliki sisi-sisi kelemahan yang cukup seimbang dengan kekuatannya. Beberapa kelemahan tersebut adalah: Pertama, belum meratanya beban kerja sehingga pelaksanaan setiap kegiatan lebih terkesan dilakukan secara keroyokan. Hal ini dampaknya adalah kontrol tanggung jawab sulit untuk dilakukan, karena tidak ada kejelasan siapa bertanggung jawab

untuk apa. Peran tanggung jawab terhadap aspek tertentu masih belum optimal. Hal ini pada prinsipnya bisa diatasi dengan analisis beban kerja dan implementasi SOP. Namun sampai saat ini hal tersebut belum dapat diimplementasikan. Ketiga, sebagai lembaga yang memfasilitasi proses pembelajaran justru iklim *learning organization* belum bisa terkondisikan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal seperti padatnya kegiatan sehingga kegiatan menjadi rutinitas. *Transfer knowledge* belum optimal di unit diklat juga dikarenakan minimnya forum-forum yang bersifat *knowledge sharing*, meskipun ada yang dilaksanakan oleh unit lain, staf didiklat tidak bisa mengikuti karena kewajiban menyelesaikan pekerjaan didiklat yang sangat padat. Keempat, sistem informasi kediklatan yang masih belum optimal baik yang sudah ada maupun yang belum tersedia di unit diklat. Kelima, sistem administrasi yang dinilai masih belum tertata dengan baik, hal ini dibuktikan dengan adanya redundansi pembuatan surat tugas dan administrasi lainnya.

**Tabel 5.2**  
**Matrik OT Bidang Diklat Aparatur**

Eksternal	
Peluang (O)	Tantangan (T)
1. positioning PKP2A I 2. permintaan fasilitasi yang tinggi 3. letak geografis	1. lembaga diklat pemerintah lain 2. lembaga diklat swasta 3. selera peserta diklat

Tabel 5.2 menunjukkan matrik OT atau peluang dan tantangan bidang diklat aparatur PKP2AI LAN. Peluang atau *opportunity* terdiri dari tiga yaitu: pertama, *positioning* PKP2A I LAN sebagai bagian dari LAN memiliki peran sebagai penyelenggara kediklatan sekaligus pembina kediklatan dan kewidyaiswaraan. Di samping peran dari unit lainnya menjadikan PKP2A I LAN memiliki peran strategis dalam hubungannya dengan pemerintah daerah maupun pemerintah pusat yang ada di daerah (instansi vertikal). Kedua permintaan fasilitasi khususnya dalam penyelenggaraan yang cukup tinggi khususnya untuk diklat-diklat teknis. Hal ini disebabkan karena jaringan kerja antara

PKP2A I LAN dengan alumni terjalin dengan baik sehingga mampu menciptakan pangsa pasar dalam hal ini pasar dalam pelayanan kediklatan. Ketiga, letak geografis PKP2A I LAN yang dekat dengan Kota Bandung sebagai kota mode, kuliner dan pariwisata menjadi preferensi tersendiri bagi para peserta untuk mengikuti diklat di PKP2A I LAN. Hasil wawancara dengan beberapa peserta diklat menunjukkan bahwa salah satu pilihan mengikuti diklat di PKP2A I LAN selain dalam rangka mengikuti pelatihan juga sekaligus mengunjungi tempat- tempat wisata di Kota Bandung dan sekitarnya.

Tantangan dari bidang diklat aparatur sendiri ada tiga. Pertama adalah sudah banyaknya lembaga diklat terakreditasi sehingga menjadi pesaing bagi PKP2A I LAN dalam penyelenggaraan diklat. Kedua, selain lembaga diklat pemerintah saat ini juga banyak lembaga diklat swasta yang ikut serta menyelenggarakan diklat bagi pegawai negeri (PNS). Selera peserta diklat juga menjadi faktor penting yang menjadi tantangan bagi unit diklat aparatur. Hasil wawancara dengan narasumber menunjukkan bahwa beberapa peserta lebih tertarik untuk mengikuti diklat pada lembaga diklat yang berada di pusat kota.

Dari SWOT matrik diatas maka disusunlah formulasi strategi dan menentukan alternatif-alternatif pilihan strategi. Untuk menyusun

alternatif-alternatif strategi digunakan *frame work* standar analisis SWOT seperti pada tabel 5.3 berikut:

**Tabel 5.3**  
**Framework Analisis SWOT**

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies

sumber: Rangkuti, 2013: 224

Berdasarkan gambar di atas maka disusun alternatif-alternatif strategi sesuai dengan *Framework* analisis SWOT dalam penentuan alternatif strategi. *Framework* ini digunakan untuk mengukur strategi yang sudah ada pada rencana strategis PKP2A I LAN 2009-2014 untuk kemudian dilakukan *redesign* strategi alternatif yang bisa dilakukan. Strategi internal yang telah disusun PKP2A I LAN yang terkait adalah sebagai berikut (LAKIP, 2012):

- 1) Konsolidasi hubungan dengan Pemerintah Daerah; PKP2A I LAN senantiasa meningkatkan koordinasi dengan Pemerintah Daerah sehingga program kegiatan kelitbangan dan kediklatan yang dilaksanakan PKP2A I LAN sejalan dengan kebutuhan Pemerintah Daerah.

- 2) Konsolidasi hubungan Pusat-Daerah; Mengingat kedudukannya sebagai perwakilan atau perpanjangan tangan dari Pemerintah Pusat khususnya dalam pengembangan bidang Administrasi Negara di daerah, PKP2A I LAN terus berkonsolidasi dengan Pemerintah Pusat dalam menginterpretasikan kebijakan kebijakan pusat agar mudah diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah
- 3) Proaktif dalam pembinaan dibidang kelitbangan dan kediklatan; Program kegiatan kelitbangan dan kediklatan yang dilaksanakan oleh PKP2A I LAN merupakan salah satu solusi yang ditawarkan dalam menjawab isu isu aktual serta berbagai permasalahan yang tengah dihadapi oleh Pemerintah Daerah.
- 4) Inovatif dalam Metode Kediklatan dan Kelitbangan;
- 5) Inovatif dalam Perumusan Program (Diversifikasi Produk Kediklatan dan Kelitbangan);
- 6) Memperluas jangkauan pasar kediklatan dan kelitbangan;
- 7) Optimalisasi Sistem Monitoring dan Evaluasi dibidang kelitbangan dan kediklatan;
- 8) Menyosialisasikan dan Menyelenggarakan *Assessment Centre*.

Dari strategi yang ada kemudian peneliti melakukan elaborasi dengan *framework* analisis SWOT. Dalam menyusun strategi SWOT matrik digunakan sebagai dasar penyusunan alternatif strategi. Tujuannya adalah menyusun alternatif strategi yang bisa diterapkan. Berikut penyusunan alternatif strategi melalui *framewok answot*:

## B. STRATEGI S-O

Strategi S-O adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang. Penyusunan Strategi S-O dapat dilakukan dengan melihat antara kekuatan (*strength*) dan kesempatan, sehingga strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan pemahaman dan keahlian SDM sesuai dengan *core business* pada setiap unit;
- 2) Menyusun perencanaan anggaran sesuai dengan kegiatan dengan teknik *money follow function*;
- 3) Membangun hubungan dengan pemerintah daerah secara intensif dengan melaksanakan koordinasi kediklatan;
- 4) Melakukan konsolidasi hubungan Pusat dengan Daerah;
- 5) Pro aktif melakukan pembinaan kediklatan dan kewidyaiswaraan;
- 6) Mengimplementasikan strategi marketing di bidang kediklatan.

### **C. STRATEGI W-O**

Strategi W-O adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berikut adalah alternatif strategi dengan mengacu pada kelemahan dan kesempatan:

- 1) Membangun sistem distribusi pekerjaan dengan mengimplementasikan Anjab, ABK dan SOP pada tiap unit;
- 2) Membangun komunikasi dan koordinasi 360<sup>0</sup> antar staf, staf dengan atasan maupun atasan dengan staf dan *stakeholder* lain yang terkait termasuk *supporting* unit di dalamnya;
- 3) Membangun iklim pembelajaran dengan metode *knowledge sharing* melalui forum- forum semi informal;
- 4) Mengoptimalkan penggunaan SIM dalam peningkatan kualitas pelayanan kediklatan secara *online* maupun dalam pelaksanaan tugas kediklatan.

### **D. STRATEGI S-T**

Strategi S-T adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman. Berikut adalah alternatif dtrategi S-T

- 1) Melakukan inovasi dalam penyusunan dan pelaksanaan program kediklatan;
- 2) Membangun *networking* melalui jaringan alumni diklat;
- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan akademis maupun non akademis.

#### **E. STRATEGI W-T**

Strategi W-T adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Berikut adalah alternatif strategi W-T:

- 1) Menciptakan *code of conduct* pelaksanaan tugas kediklatan;
- 2) Sosialisasi secara intensif nilai- nilai yang dimiliki PKP2A I LAN;
- 3) Menerapkan *reward and punishment*;
- 4) Membangun budaya kompetisi dan diskusi;
- 5) Optimalisasi peran pengkoordinasian administrasi kediklatan dan *supporting unit*.

#### **F. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD***

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* digunakan indikator kinerja utama (IKU) sebagai *key performance indicator* (KPI) . Data yang digunakan adalah data LAKIP PKP2A I LAN

tahun 2012. IKU yang ada kemudian diklasifikasikan dan dipilih IKU yang terkait dengan kegiatan kediklatan saja yang digunakan dalam pengukuran kinerja dalam penelitian ini. Berikut adalah sasaran strategis dan capaian IKU di tahun 2012:

**Tabel 5.4**  
**Data IKU Tahun 2012**

<b>Sasaran strategis</b>	<b>Indikator kinerja</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>%</b>
Semakin meningkatnya program diklat yang mampu merespon perubahan dan memenuhi kebutuhan pemerintah daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi.	Jumlah diklat yang diselenggarakan atas permintaan pemerintah daerah	25 kelas	25 kelas	100%
Meningkatnya jumlah lulusan diklat yang sesuai dengan persyaratan	Persentase lulusan diklat aparatur yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN dengan predikat	50%	33,84%	67,68%

Sasaran strategis	Indikator kinerja	Target	Realisasi	%
kompetensi jabatan.	minimal memuaskan.			
	Jumlah aparatur yang mendapatkan diklat teknis fungsional di PKP2A I LAN	90 orang	82 orang	91%
Meningkatnya kualitas program diklat yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN	Persentase peserta diklat yang minimal menilai baik terhadap penyelenggaraan diklat aparatur di PKP2A I LAN	70%	65,33%	93%
Meningkatnya kualitas penyelenggaraan diklat aparatur yang dilakukan oleh lembaga diklat di	Jumlah lembaga diklat yang mendapat pembinaan	60 Lemdik	39 Lemdik	65%
	Jumlah widyaiswara	125 orang	112 orang	89,60%

Sasaran strategis	Indikator kinerja	Target	Realisasi	%
daerah	yang mendapat pembinaan			

Sumber: Lakip 2012, diolah

Untuk mengukur bobot indikator dan kinerja masing- masing indikator, data yang ada diatas kemudian dimasukan ke dalam tabel untuk dilakukan evaluasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Berikut tabel pengukuran dan penentuan bobot kinerja pada *Balanced Scorecard*:

**Tabel 5.5**

**Pengukuran Kinerja Indikator dan Pembobotan dengan *Balanced Scorecard***

Perspektif	IKU	Target	Realisasi	Bobot Indikator	Kinerja (%)	BI X Kinerja
<i>Customer</i> Bobot:35	Jumlah lembaga diklat yang mendapat pembinaan	60 Lemdik 100%	39 Lemdik 65%	0,25	0,65	0,16
	Jumlah widyaiswara yang mendapat pembinaan	125 orang 100%	112 orang 90%	0,25	0,90	0,22

<b>Perspektif</b>	<b>IKU</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Kinerja (%)</b>	<b>BI X Kinerja</b>
	Jumlah diklat yang diselenggarakan atas permintaan pemerintah daerah	25 kelas 100%	25 kelas 100%	0,50	1	0,50
				1	<b>2,55</b>	<b>0,88</b>
<b>Internal Business Process</b> Bobot:35	Persentase lulusan diklat aparatur yang diselenggarakan oleh PKP2A I LAN dengan predikat minimal memuaskan.	50%	33,84%	0,50	0,68	0,34
	Jumlah aparatur yang mendapatkan diklat teknis fungsional di PKP2A I LAN	90 orang 100%	82 orang 91%	0,50	0,91	0,45
				1	<b>1,59</b>	<b>0,79</b>
<b>Learning &amp;</b>	Persentase	70%	65,33%	0,50	0,93	0,46

<b>Perspektif</b>	<b>IKU</b>	<b>Target</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Bobot Indikator</b>	<b>Kinerja (%)</b>	<b>BI X Kinerja</b>
<b><i>Growth</i></b> Bobot:20	peserta diklat yang minimal menilai baik terhadap penyelenggaraan diklat aparatur di PKP2A I LAN					
	Pengembangan Pegawai	100%	84,21%	0,50	0,84	0,42
				1	<b>1,77</b>	<b>0,88</b>
<b><i>Finance</i></b> Bobot:10	Capaian Kinerja Keuangan (Serapan anggaran)*	100%	83,5%*	1	0,83	0,83
				1	<b>0,83</b>	<b>0,83</b>

\*hasil rata- rata capaian kinerja anggaran terkait kediklatan.

*Sumber: LAKIP 2012, diolah.*

Setelah diketahui kinerja dan hasil perhitungan bobot indikator dikalikan kinerja melalui tabel di atas, maka langkah selanjutnya adalah

mengukur total skor kinerja. Pengukuran skor kinerja dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 5.6**  
**Pengukuran Total Skor Kinerja**

<b>Perspektif</b>	<b>Bobot Perspektif</b>	<b>Kinerja</b>	<b>BP x Kinerja</b>
<i>Customer</i>	35	0,88	30,80
<i>Internal Business Process</i>	35	0,79	27,65
<i>Learning &amp; Growth</i>	20	0,88	17,60
<i>Finance</i>	10	0,83	8,30
<b>Total Skor Perspektif</b>	<b>100</b>	<b>3,38</b>	<b>83,55</b>

Dari tabel di atas dapat diketahui nilai skor kinerja PKP2A I LAN khusunya bidang diklat aparatur adalah sebesar 83,55. Untuk mengetahui nilai akhir skor kinerja tersebut digunakan rumus total skor kinerja BSC sebagai berikut:

Total Skor Kinerja = Total Nilai Skor Perspektif/100

Total Skor Kinerja = 83,55/100

= 83,55%

Dari rumus diatas telah diketahui bahwa nilai kinerja Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN melalui hasil pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* memiliki nilai kinerja sebesar 83,55%. Nilai ini apabila dikonversi ke nilai kriteria total skor kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.7**

**Kriteria Total Skor Kinerja**

Keterangan	Total Skor (TS)	Kriteria
Sangat Baik	AAA	$\geq 95$
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Baik	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 55$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Baik	CCC	$20 < TS < 30$

Keterangan	Total Skor (TS)	Kriteria
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

*Sumber : Rangkuti (2013) dimodifikasi.*

Berdasarkan di atas, Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN pada tahun 2012 dengan skor kinerja sebesar 83,55 % digolongkan memiliki kinerja sangat baik dengan kriteria AA.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari uraian pada bab-bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan, bahwa hasil analisis dengan menggunakan SWOT matrik dihasilkan beberapa strategi kombinasi SWOT sebagai berikut:

a. Strategi S-O

Strategi S-O adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk merebut peluang. Penyusunan Strategi S-O dapat dilakukan dengan melihat antara kekuatan (*strength*) dan kesempatan, sehingga strategi yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan pemahaman dan keahlian SDM sesuai dengan *core business* pada setiap unit;
- 2) Menyusun perencanaan anggaran sesuai dengan kegiatan dengan teknik *money follow function*;
- 3) Membangun hubungan dengan pemerintah daerah secara intensif dengan melaksanakan koordinasi kediklatan;
- 4) Melakukan konsolidasi hubungan Pusat dengan Daerah;
- 5) Pro aktif melakukan pembinaan kediklatan dan kewidyaiswaraan;
- 6) Mengimplementasikan strategi marketing di bidang kediklatan.

b. Strategi W-O

Strategi W-O adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berikut adalah alternatif strategi dengan mengacu pada kelemahan dan kesempatan:

- 1) Membangun sistem distribusi pekerjaan dengan mengimplementasikan Anjab, ABK dan SOP pada tiap unit;
- 2) Membangun komunikasi dan koordinasi 360<sup>0</sup> antar staf, staf dengan atasan maupun atasan dengan staf dan *stakeholder* lain yang terkait termasuk supporting unit didalamnya;
- 3) Membangun iklim pembelajaran dengan metode *knowledge sharing* melalui forum- forum semi informal;
- 4) Mengoptimalkan penggunaan SIM dalam peningkatan kualitas pelayanan kediklatan secara online maupun dalam pelaksanaan tugas kediklatan.

c. Strategi S-T

Strategi S-T adalah strategi yang disusun dengan cara menggunakan semua kekuatan untuk mengatasi ancaman. Berikut adalah alternatif strategi S-T

- 1) Melakukan inovasi dalam penyusunan dan pelaksanaan program kediklatan;
- 2) Membangun *networking* melalui jaringan alumni diklat;
- 3) Meningkatkan kualitas pelayanan akademis maupun non akademis.

d. Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi yang disusun dengan cara meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Berikut adalah alternatif strategi W-T:

- 1) Menciptakan *code of conduct* pelaksanaan tugas kediklatan;
- 2) Sosialisasi secara intensif nilai- nilai yang dimiliki PKP2A I LAN;
- 3) Menerapkan *reward and punishment*;
- 4) Membangun budaya kompetisi dan diskusi;
- 5) Optimalisasi peran pengkoordinasian administrasi kediklatan dan *supporting unit*.

Sedangkan pengukuran kinerja dengan perhitungan skor menggunakan aplikasi *balanced scorecard* di ketahui bahwa kinerja Kediklatan PKP2A I LAN adalah pada tahun 2012 dengan skor kinerja sebesar 83,55 % digolongkan memiliki kinerja sangat baik dengan kriteria AA.

## B. REKOMENDASI

Dari hasil analisis dengan menggunakan aplikasi SWOT dan *balance scorecard* yang menjadi rekomendasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Balance scorecard* sebaiknya diimplementasikan dalam penyusunan rencana strategis yakni untuk mengontrol visi, misi, sasaran, tujuan sampai kepada kinerja;

- b. Alternatif strategi yang telah disusun dalam penelitian ini dapat digunakan dengan memperhitungkan kombinasi strategi dan perubahan lingkungan yang mudah berubah;
- c. Untuk mengimplementasikan alternatif strategi dkomitmen bersama, staf dan pimpinan;

## DAFTAR PUSTAKA

Aurora, Novella. 2010. Penerpaan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang). Semarang : Universitas Diponegoro.

Lembaga Administrasi Negara. *Kajian 2013 : Manajemen Stratejik*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.

Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2012. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : Refika Aditama.

Nurcholis, Hanif. 2005. *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta : Grasindo.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.

Rivai, Veithzal dkk. 2008. *Performance Appraisal*. Jakarta : RajaGrafindo.

Sunarno. 2007. *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance di Indonesia*. dalam Jurnal Wacana Inerja Vol. 10 No. 2 – 2007.

Suwardika, I Nyoman. 2011. Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur). Malang : Universitas Brawijaya.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Zudia, Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang. Semarang : Universitas Diponegoro.

<http://kamusbahasaindonesia.org> diunduh pada tanggal 16 Juli 2013



**PUSAT KAJIAN DAN PELATIHAN APARATUR I  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2013**