

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya maka penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Tidak lupa shalawat serta salam kita haturkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW. Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Strata satu (S-1) di Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Mesin, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Setelah melewati berbagai kesulitan yang dihadapi, terutama keterbatasan kemampuan penulis, skripsi ini dapat diselesaikan berkat adanya bantuan dari semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing I dan Ketua Program Studi Teknik Industri atas waktu dan segala kebaikan, bimbingan, arahan, yang telah diberikan kepada penulis untuk kesempurnaan tugas akhir ini.
2. Bapak Arif Rahman, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu dan segala kebaikan, bimbingan, dan arahan yang telah diberikan kepada penulis untuk kesempurnaan tugas akhir ini.
3. Bapak Hary Sudjono, S.Si., MT., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak memberikan saran dan masukan kepada penulis.
4. Ibu Dra. Murti Astuti, MSIE., selaku Dosen Pengamat sekaligus Ketua Konsentrasi Dasar Keahlian Manajemen Industri periode 2010-2011 atas saran, bantuan, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
5. Orang tuaku, Purwo Ali Sasmito dan Sri Sukowati, Adikku Dwi Nanda A.S., Vini Da'watu A. S., Firdanis S. H., atas perhatian, kasih sayang, doa, dan semangat yang diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Bapak Ir. Bambang Indrayadi, MT., Bapak Ir. Mochamad Choiri MT., Ibu Ceria Farela Mada T., ST., MT., Ibu Wifqi Azlia ST., MT., selaku Dosen Pengamat atas saran, bantuan, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
7. Bapak Ir. Masduki, MM., Bapak Ir. Mochamad Choiri, MT., dan Ibu Dra. Murti Astuti, MSIE., selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan nasihat kepada penulis.

8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Teknik Industri yang telah banyak memberikan semangat, bantuan, serta ilmu kepada penulis.
9. Bapak Andry Widjaya SIP., MM., selaku Kepala UPT Malang Utara dan Batu Kota yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian serta memberikan banyak bimbingan.
10. Ibu Tatik selaku Kabag. TU UPT Malang Utara dan Batu Kota yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan selama penelitian.
11. Bapak Achmad Didik D. selaku Adpel SAMSAT Karang Ploso, Bapak Bakouh serta seluruh personel SAMSAT Karang Ploso yang telah membantu penulis dalam penelitian.
12. Seluruh sahabat Teknik Mesin dan Teknik Industri Universitas Brawijaya, khususnya angkatan 2007, atas semangat, doa dan motivasi yang diberikan kepada penulis.
13. Seluruh jajaran staff karyawan PSTI Universitas Brawijaya atas kesabaran dan bantuan dalam proses administrasi selama masa studi kuliah.
14. Segenap pihak yang telah mendukung terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dalam setiap langkah tidak lepas dari kesalahan. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran sangat diharapkan. Penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca sekaligus dapat menjadi bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut.

Malang, 13 Juli 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Batasan Masalah	4
1.5 Tujuan Penelitian	4
1.6 Manfaat Penelitian	4
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Kebijakan-Kebijakan Pelayanan Publik	6
2.3 Konsep Pengukuran Kinerja.....	8
2.3.1 Tujuan Pengukuran Kinerja	10
2.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	10
2.3.3 Tahap Pengukuran Kinerja	11
2.4 Pengukuran Kinerja Tradisional.....	12
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.5.1 Perspektif Keuangan	13
2.5.2 Perspektif Pelanggan	15
2.5.3 Perspektif Proses Internal Bisnis	17
2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh	18
2.5.5 Hubungan Antar Perspektif	19
2.5.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi BSC	21

2.5.7 Manfaat dan Keunggulan BSC	23
2.6 <i>Analitical Hierarchy Process</i>	26
2.6.1 Langkah Perhitungan AHP	27
2.6.2 Skala Perbandingan Berpasangan	28
2.6.3 Perhitungan <i>Consistency Index</i> dan <i>Consistency Ratio</i>	29
2.7 <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	30
2.8 <i>Traffic Light System</i>	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1 Jenis Penelitian	33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	33
3.2 Metode Pengambilan Data	33
3.3 Langkah-langkah Penelitian	34
3.4 Diagram Alir Penelitian	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum Instansi	38
4.1.1 Sejarah Kantor Bersama SAMSAT	38
4.1.2 Motto, Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi KB SAMSAT Krg. Ploso..	38
4.1.2.1 Motto KB SAMSAT Krg.Ploso	39
4.1.2.2 Visi KB SAMSAT Krg.Ploso	39
4.1.2.3 Misi KB SAMSAT Krg.Ploso	39
4.1.2.4 Tujuan KB SAMSAT Krg.Ploso	39
4.1.2.5 Strategi KB SAMSAT Krg.Ploso	39
4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi	40
4.1.4 Struktur Organisasi dan Kepegawaian	40
4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya KB SAMSAT Krg. Ploso	41
4.3 Identifikasi <i>Strategy Objectives</i> dan <i>Key Performance Indicator</i>	41
4.3.1 Peta Strategi <i>Strategy Objectives</i>	45
4.3.2 Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i>	48
4.4 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, SO, dan KPI	53
4.5 Pengukuran Kinerja KB SAMSAT Krg. Ploso	59
4.5.1 <i>Scoring System</i> dengan Metode OMAX dan TLS	60
4.5.2 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja	65
4.6 Rekomendasi Perbaikan	66
4.6.1 Rekomendasi Perbaikan KPI Kategori Merah	67

4.6.1.1 Rekomendasi Perbaikan KPI C3b	67
4.6.1.2 Rekomendasi Perbaikan I3a	68
4.6.1.3 Rekomendasi Perbaikan L1a	69
4.6.2 Rekomendasi Perbaikan KPI Kategori Kuning.....	70
4.6.2.1 Rekomendasi Perbaikan C1a	70
4.6.2.2 Rekomendasi Perbaikan C2a	71
4.6.2.3 Rekomendasi Perbaikan C2b	72
4.6.2.4 Rekomendasi Perbaikan C4b	73
4.6.3 Ringkasan Kategori, Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan ..	74
BAB V PENUTUP	77
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Saran.....	78
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Hubungan Antar Perspektif	20
Gambar 2.2	Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX	30
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	37
Gambar 4.1	Struktur Organisasi KB SAMSAT Karang Ploso	40
Gambar 4.2	<i>Strategy Map</i> KB SAMSAT Karang Ploso	46
Gambar 4.3	Gambar Pembobotan KPI pada KB SAMSAT Karang Ploso	54
Gambar 4.4	RCA KPI C3b	67
Gambar 4.5	RCA KPI I3a	68
Gambar 4.6	RCA KPI L1a	70
Gambar 4.7	RCA KPI C1a	71
Gambar 4.8	RCA KPI C2a	72
Gambar 4.9	RCA KPI C2b	73
Gambar 4.10	RCA KPI C4b	74

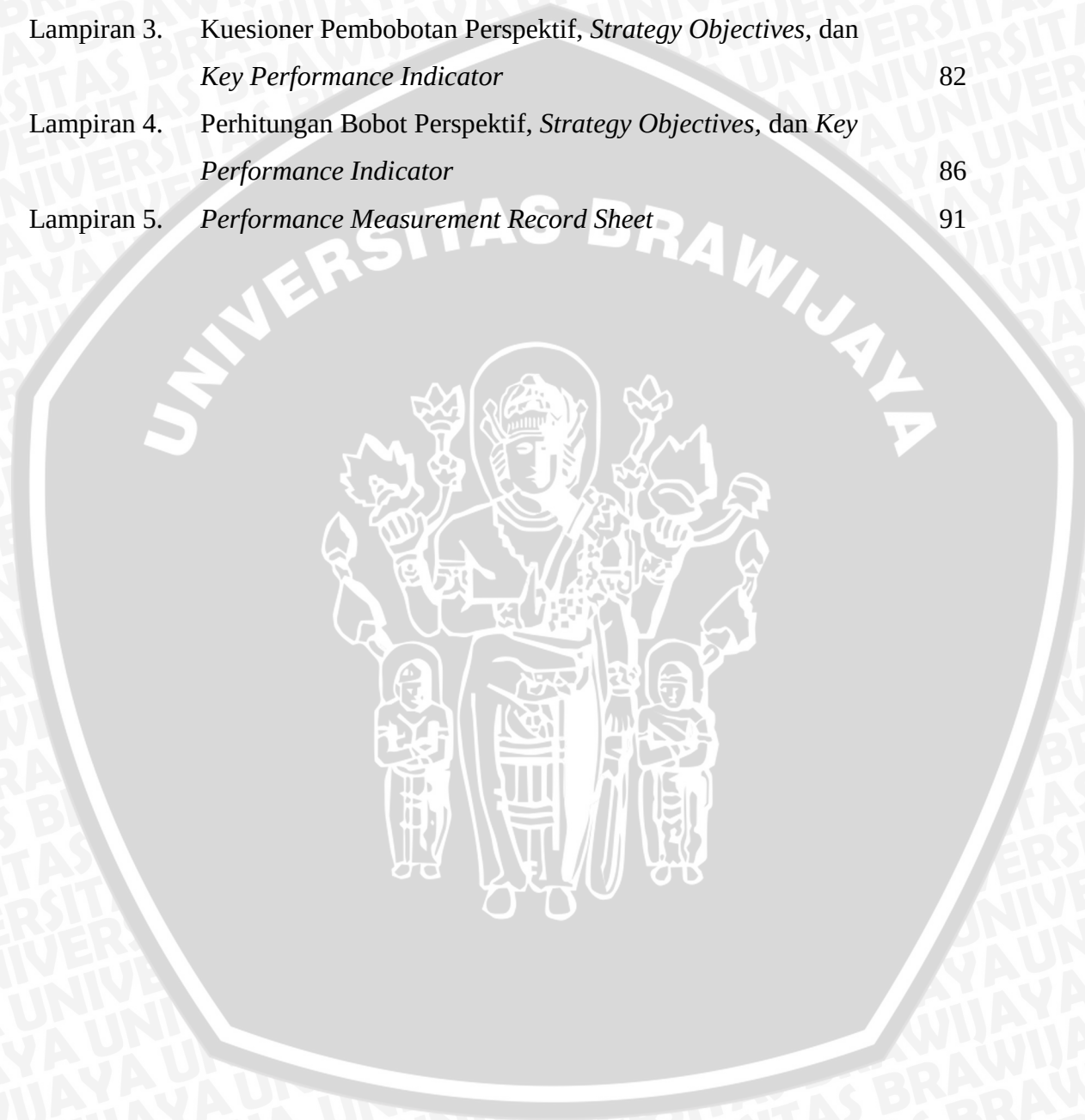


DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Skala Nilai Perbandingan Berpasangan	28
Tabel 2.2	Nilai Index Random (RI)	29
Tabel 4.1	<i>Strategy Objectives</i> pada KB SAMSAT Karang Ploso	42
Tabel 4.2	<i>Key Performance Indicator</i> KB SAMSAT Karang Ploso	49
Tabel 4.3	Pembobotan Antar Perspektif KB SAMSAT Karang Ploso	55
Tabel 4.4	Pembobotan Antar SO KB SAMSAT Karang Ploso	56
Tabel 4.5	Pembobotan Antar KPI KB SAMSAT Karang Ploso	57
Tabel 4.6	Nilai Bobot KPI KB SAMSAT Karang Ploso	58
Tabel 4.7	Data Target dan Realisasi KPI KB SAMSAT Karang Ploso Tahun 2009	59
Tabel 4.8	Data Target dan Realisasi KPI KB SAMSAT Karang Ploso Tahun 2010	59
Tabel 4.9	Skema Penilaian KPI <i>Financial</i> berdasarkan OMAX	62
Tabel 4.10	Skema Penilaian KPI <i>Costumer</i> berdasarkan OMAX	63
Tabel 4.11	Skema Penilaian KPI <i>Internal Business Process</i> berdasarkan OMAX	64
Tabel 4.12	Skema Penilaian KPI <i>Learning and Growth</i> berdasarkan OMAX	64
Tabel 4.13	<i>Index Total</i> Pengukuran Kinerja	64
Tabel 4.14	Daftar KPI KB SAMSAT Karang Ploso Kategori Hijau	65
Tabel 4.15	Daftar KPI KB SAMSAT Karang Ploso Kategori Kuning	66
Tabel 4.16	Daftar KPI KB SAMSAT Karang Ploso Kategori Merah	66
Tabel 4.17	Usulan Pelaksanaan <i>Training</i> Aplikasi Administrasi Berbasis IT	69
Tabel 4.18	Ringkasan Kategori, Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan <i>Key Performance Indicator</i> Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso	75

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Validasi <i>Strategy Objectives</i>	80
Lampiran 2.	Validasi <i>Key Performance Indicator</i>	81
Lampiran 3.	Kuesioner Pembobotan Perspektif, <i>Strategy Objectives</i> , dan <i>Key Performance Indicator</i>	82
Lampiran 4.	Perhitungan Bobot Perspektif, <i>Strategy Objectives</i> , dan <i>Key Performance Indicator</i>	86
Lampiran 5.	<i>Performance Measurement Record Sheet</i>	91



RINGKASAN

Aditya Wahana Agung Sasmita, Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Mesin, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Juli 2012, *Pengukuran Kinerja Pelayanan Sektor Publik Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*, Dosen Pembimbing: Nasir Widha Setyanto dan Arif Rahman.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Tidak hanya organisasi bisnis saja namun juga organisasi pemerintah dalam pelayanan sektor publik juga dituntut untuk melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan atau organisasi tersebut. Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso hanya berdasarkan pada salah satu perspektif saja yaitu pada aspek finansial, sedangkan aspek yang lain tidak dijadikan sebagai bahan pertimbangan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang komprehensif sebagai tolak ukur pencapaian target yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* yang dapat memberikan pengukuran yang komprehensif dengan mengintegrasikan tujuan finansial dan nonfinansial, sehingga memberikan gambaran yang akurat mengenai performansi suatu organisasi. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode antara lain pembobotan dengan *Analytic Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas setiap *Key Performance Indicator* (KPI), *Scoring System* dengan metode *Objectives Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk mengetahui nilai indeks total organisasi.

Penelitian ini menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya yaitu *financial*, *costumer*, *internal business process* dan *learning and growth*. Kantor Bersama (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) SAMSAT Karang Ploso adalah organisasi pelayanan publik milik pemerintah yang kegiatannya memungut PKB dan BBNKB, registrasi dan identifikasi kendaraan bermotor, dan SWDKLLJ. Hasil pengukuran kinerja dari penelitian ini adalah nilai indeks total sebesar 7,9005, yang masuk dalam kategori kuning, kesimpulan bahwa kinerja Kantor SAMSAT secara keseluruhan belum mencapai performansi yang diharapkan meskipun sudah mendekati target yang ditentukan. Dari 22 KPI yang teridentifikasi ada sebanyak 15 KPI masuk dalam kategori hijau, 4 KPI masuk dalam kategori kuning dan 3 KPI masuk dalam kategori merah.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, Pelayanan Sektor Publik, *Balanced Scorecard*

SUMMARY

Aditya Wahana Agung Sasmita, Industrial Engineering, Department of Mechanical Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, Juli 2012, *Performance Measurement Using Balanced Scorecard Method*, Academic Supervisor: Nasir Widha Setyanto and Arif Rahman.

Performance measurement is one of the essential tools for any company or organization. Not only business organizations but also government organizations in the service of the public sector is also required the measurement of performance. Performance measurement is used as the basis for making the planning organization in an attempt to achieve the goals set in the future and as a tool to assess the success of company or organization. Performance measurement during this time performed in the Joint Office SAMSAT Karang Ploso was based on financial aspects, while other aspects are not considered as performance measurement. Performance measurement is not enough reflects organizational performance actually, so it takes a comprehensive method of performance measurement as a benchmark achievement of targets aligned with the vision and mission of the organization.

The methods used in this research are Balanced Scorecard measurements that can provide integrating comprehensive financial and nonfinancial goals, thus giving an accurate picture of the performance of an organization. Performance measurement in research is also supported by Analytic Hierachy Process (AHP) to find out the value scale of priorities each Key Performance Indicator (KPI), the Scoring System with Objectives Matrix (OMAX) and Traffic Light System to find out the value of the total index organization.

This research using four perspectives in performance measurement, financial, costumer, internal business process and learning and growth. Joint Office One Roof Aministration System (SAMSAT) Karang Ploso is a Government-owned public service organization that its activities picked up BBNKB and PKB, registration and identification of a motor vehicle, and SWDKLLJ. Performance measurement results from this research is the value of total index of 7,9005, which belongs to the category of yellow, the conclusion that the whole performance of the SAMSAT Office has not yet reached performance expected despite has approached the target specified. Of the 22 KPIs identified, there as 15 KPIs belongs to the category of green, 4 KPIs belongs to the category of yellow and 3 KPIs belongs to the category of red.

Keywords: Performance Measurement, The Public Sector Service, Balanced Scorecard