

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah yang akan diteliti, perumusan masalah, tujuan dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, serta batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Pelayanan publik yang diberikan instansi Pemerintah (Pusat, Pemerintah Propinsi, Kabupaten, Kota dan Kecamatan) kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Pada era otonomi daerah, fungsi pelayanan publik menjadi salah satu fokus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah. Oleh karenanya secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan publik harus lebih didekatkan pada masyarakat, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat.

Pemerintah Pusat mengeluarkan sejumlah kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dan kualitas pelayanan publik, antara lain tentang Kebijakan dan Strategi Kapolri tahun 2005 dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No : 63 / kep / M.PAN / 7 / 2003. Langkah ini sebenarnya bukanlah hal baru, karena sebelumnya kebijakan serupa telah dikeluarkan pemerintah dalam bentuk Keputusan Menpan maupun Instruksi Presiden (Inpres).

Kebijakan itu ternyata tidak secara otomatis menyelesaikan permasalahan pelayanan publik oleh instansi pemerintah yang selama ini bercitra buruk, berbelit-belit, lamban, dan berbiaya mahal. Hal tersebut berkaitan dengan persoalan seberapa jauh berbagai peraturan pemerintah tersebut disosialisasikan di kalangan aparatur pemerintah dan masyarakat, serta bagaimana infrastruktur pemerintahan, dana, sarana, teknologi, kompetensi sumber daya manusia (SDM), budaya kerja organisasi disiapkan untuk menopang pelaksanaan berbagai peraturan tersebut, sehingga dibutuhkan suatu pengukuran kinerja pelayanan sektor publik untuk mengukur dan mengevaluasi keberhasilannya.

Pengukuran kinerja pelayanan sektor publik merupakan elemen penting untuk pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal. Penggunaan ukuran kinerja penting bagi manajemen publik, parlemen, dan masyarakat dalam menilai kinerja organisasi juga kinerja pelayanan sektor publik. Bagi manajemen, pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari sistem manajemen, sedangkan bagi pihak luar seperti

parlemen dan masyarakat, pengukuran kinerja bermanfaat untuk memonitor dan menilai pencapaian kinerja sektor publik.

Secara metodologis agar kinerja sektor publik bagus, maka diperlukan manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik. Manajemen kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran-pengukuran kinerja yang handal pula. Untuk memiliki sistem kinerja handal dan berkualitas, maka diperlukan pengembangan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran non keuangan.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja karena sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada keuntungan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan di dalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia).

Ada beberapa konsep pengukuran kinerja yang dapat mengurangi kelemahan pada pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan saja. Salah satunya adalah *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001). Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non-keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan.

Keunggulan model *Balanced Scorecard* dikarenakan *key performance indicator* (KPI) sebagai metric terkecil yang dimunculkan dari terjemahan strategi perusahaan yang mana *Key Performance Indicator* (KPI) adalah indikator/ukuran yang dicapai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan. Ditambah dengan adanya *Strategy Map* yang memperlihatkan saling keterkaitan antara strategi objektif dengan KPI-nya di setiap perspektif memberikan kemudahan bagi para manajer memantau seberapa besar keberhasilan dan kegagalan strategi yang dipilih perusahaan (Kaplan dan Norton,2000).

SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) merupakan salah satu lembaga pemerintah yang mengurus segala keperluan yang berkaitan dengan surat-surat

kendaraan bermotor dan pemakai jalan raya yang merupakan kerja sama antara Kepolisian, Asuransi Kerugian Jasa Raharja, dan Dinas Pendapatan Daerah Propinsi, sehingga SAMSAT menjadi pusat pelayanan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso merupakan suatu fasilitas yang disediakan pemerintah untuk memberikan kemudahan-kemudahan dalam hal mengurus pengesahan STNK dan perpanjangan, serta pembayaran pajak. Untuk mengetahui informasi tentang kinerja di Kantor SAMSAT akan dilakukan penelitian yang diharapkan dapat digunakan untuk menilai kinerjanya sehingga bisa diambil tindakan berupa perbaikan untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat.

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 yang ada di Kantor Bersama SAMSAT ini mengacu pada sistem pengukuran yang sudah ditentukan oleh kantor pusat.

Dalam penelitian ini, peneliti mengevaluasi kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso ditinjau dari empat perspektif yang diambil dari konsep BSC, yaitu perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Penerapan BSC dimulai dari akhirnya yaitu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan melahirkan sumber daya manusia yang berkualitas dan selanjutnya memberikan kontribusi pada proses bisnis internal sehingga pelanggan menjadi puas serta akhirnya akan mendapat kekuatan dalam finansial. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso, sehingga dapat meningkatkan kinerja dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso menjadi lebih efektif dan efisien.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang teridentifikasi yaitu:

1. Adanya peraturan dari Pemerintah Pusat menyangkut kebijakan untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah dalam pelayanan publik yang harus mematuhi kebijakan tersebut.
2. Belum adanya sistem pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek karena pengukuran kinerja di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso hanya mengandalkan aspek keuangan saja, sehingga dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif agar meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Usulan perbaikan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso?

1.4 Batasan Masalah

Agar yang akan dituju atau menjadi lebih terarah, maka penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup sebagai berikut:

1. Obyek penelitian adalah Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pada periode 2009-2010.
3. Data perspektif keuangan menggunakan pendapatan dari sektor pajak.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengukur kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sehingga diperoleh gambaran umum mengenai kinerjanya.
2. Memberikan usulan perbaikan kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso berdasarkan analisis metode *Balanced Scorecard* agar menjadi lebih baik.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, manfaat yang akan diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengetahui kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sehingga diperoleh gambaran umum mengenai kinerjanya.
2. Mengetahui usulan perbaikan kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso berdasarkan analisis metode *Balanced Scorecard* agar menjadi lebih baik.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua ini membahas mengenai penelitian-penelitian sebelumnya, maupun teori-teori yang akan digunakan untuk menganalisis dan mengolah data. merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis dan mengolah data. Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut untuk masing-masing bagian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan dalam pengukuran kinerja yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah:

1. Heni Septorini (2009), dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard di PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap*” ini dihasilkan dihasilkan 12 KPI yang terbentuk dari sasaran strategis dan kebutuhan manajemen. Secara keseluruhan indeks pencapaian kinerja PT. Holcim Indonesia Tbk. Pabrik Cilacap tergolong baik dengan skor kinerja sebesar 4,82. Dengan *traffic light system* diketahui dari 12 KPI ada 3 KPI masuk kategori hijau, 3 KPI masuk kategori kuning, dan ada 6 KPI masuk kategori merah. Dalam penelitian ini diberikan rencana strategis agar pemecahan masalah untuk KPI yang berada dalam zona merah dapat diselesaikan.
2. Venesia Ayu (2010), dalam penelitiannya yang berjudul “*Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Rumah Sakit*” dengan studi kasus di RSUD Saiful Anwar Malang. Dalam penelitian ini, menggunakan perhitungan OMAX dan *traffic light system*, yang hasilnya adalah belum semua KPI memenuhi target yang diharapkan sehingga masih ada beberapa aspek yang harus diperbaiki. Dari 53 KPI yang ada, sebanyak 34 KPI masuk kategori hijau, 17 KPI masuk kategori kuning, dan 2 KPI masuk dalam kategori merah.

Dari kedua penelitian di atas, yang menjadi perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada objek yang diteliti dimana pada penelitian ini jenis perusahaannya adalah perusahaan jasa layanan publik. Selain itu juga terdapat perbedaan pada usulan perbaikan yang diberikan serta KPI yang teridentifikasi.

2.2 Kebijakan-Kebijakan Pelayanan Publik

a. Kebijakan dan Strategi Kapolri tahun 2005.

Bahwa kebijakan dan strategi percepatan pencapaian sasaran prioritas yaitu tersedianya pelayanan masyarakat dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat dengan kriteria kecepatan dan kemudahan (biaya standar). Pola kegiatannya sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan adalah sebagai berikut :

1. Menyederhanakan prosedur pelayanan masyarakat.
2. Adanya kejelasan biaya yang diperlukan.
3. Kecepatan waktu penyelesaian/ ketepatan waktu .
4. Keterbukaan
5. Menyiapkan ruangan yang memadai.
6. Membuka/ Menyiapkan kotak saran dan keluhan.

b. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No : 63 / kep / M.PAN / 7 / 2003 tentang azas, prinsip dan standar pelayanan publik adalah sebagai berikut :

1. Azas Pelayanan Publik.

a) Transparansi.

Bersifat terbuka, mudah dan dapat di akses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b) Akuntabilitas.

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan perundang – undangan.

c) Kondisional.

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.

d) Partisipasi

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

e) Kesamaan Hak.

Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.

f) Keseimbangan hak dan kewajiban.

Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

2. Prinsip pelayanan publik

a) Kesederhanaan

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

b) Kejelasan.

1) Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik.

2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan / persoalan / sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.

3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.

c) Kepastian waktu.

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d) Akurasi.

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

e) Keamanan

Proses dan produk publik memberikan rasa aman dan kepastian.

f) Tanggung Jawab.

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan / persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

g) Kelengkapan sarana dan Prasarana.

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

h) Kemudahan Akses.

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

i) Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan.

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

j) Kenyamanan.

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

3. Standar Pelayanan Publik.

a) Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan yang dilakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

b) Waktu Penyelesaian.

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

c) Biaya Pelayanan.

Biaya / tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

d) Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

e) Sarana dan Prasarana.

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

f) Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan.

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

2.3 Konsep Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada

dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001:415-416). Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Pengukuran kinerja biasanya digunakan oleh organisasi yang sudah mulai menerapkan prinsip manajemen modern. Dalam lingkungan usaha berskala kecil dimana transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal), pengukuran keuangan masih dianggap relevan untuk mengukur kinerja organisasi (Yuwono, dkk, 2003). Hal ini karena hampir seluruh aktivitas operasional organisasi sifatnya masih mudah dikendalikan. Namun saat organisasi mulai bertambah besar dimana stakeholder organisasi juga bertambah, berkembangnya unit-unit dalam organisasi (ditunjukkan dengan semakin besarnya struktur organisasi) yang menimbulkan hubungan kompleksitas hubungan interorganisasi maupun dengan pihak luar. Pengukuran kinerja akan lebih sulit lagi dilakukan jika organisasi tersebut menghasilkan lebih dari satu jenis produk, bermodal besar, dan terutama sulit dalam mengalokasikan biaya overhead. Dengan kondisi demikian, pengukuran kinerja tidak cukup hanya dengan indikator keuangan.

Pada lingkungan persaingan yang sangat turbulen, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang terintegratif. Artinya, secara internal harus ada konsistensi antara visi, misi dan strategi organisasi dengan kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serentak dan simultan. Pengukuran kinerja itu sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang meliputi tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian staf dan operasional organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.3.1 Tujuan Pengukuran kinerja

Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Pengukuran kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

2.3.2 Manfaat Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi, 2001:416) yaitu :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan.

Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

Pengukuran kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya.

Hasil pengukuran kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.

Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :

- a. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

2.3.3 Tahap Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Mulyadi, 2001:420).

1. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
 - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
 - b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
2. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.4 Pengukuran Kinerja Tradisional

Perusahaan-perusahaan selama ini banyak yang menggunakan pengukuran kinerja yang lebih menekankan pada aspek keuangan, yaitu yang sering disebut dengan pengukuran kinerja tradisional. Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Oleh karena itu dalam manajemen tradisional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh McNamara bahwa hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan (Mulyadi, 2001:330).

Kaplan dan Norton (1996:7) menyatakan beberapa kelemahan pengukuran kinerja tradisional yaitu:

1. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan, karena itu kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur asset perusahaan.

2.5 *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan & Norton *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

1. *Scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.
2. *Balanced* yang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang,
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.5.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena pengukuran kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Pengukuran kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan,

implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukurannya keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market*.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

3. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan

singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

1. Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

Atribut ini di bagi dalam lima kategori yaitu :

- a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

- b. Kemampuan meraih konsumen baru.

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

- c. Kemampuan mempertahankan pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan

pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini di bagi dalam tiga kategori yaitu :

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, sert bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.5.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

1. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi kehebatan operasional ini mungkin hanya salah satu komponen pendukung, dan barangkali bukanlah yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2001) yaitu :

1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

a. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerjapekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan

yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Organizational Procedure*

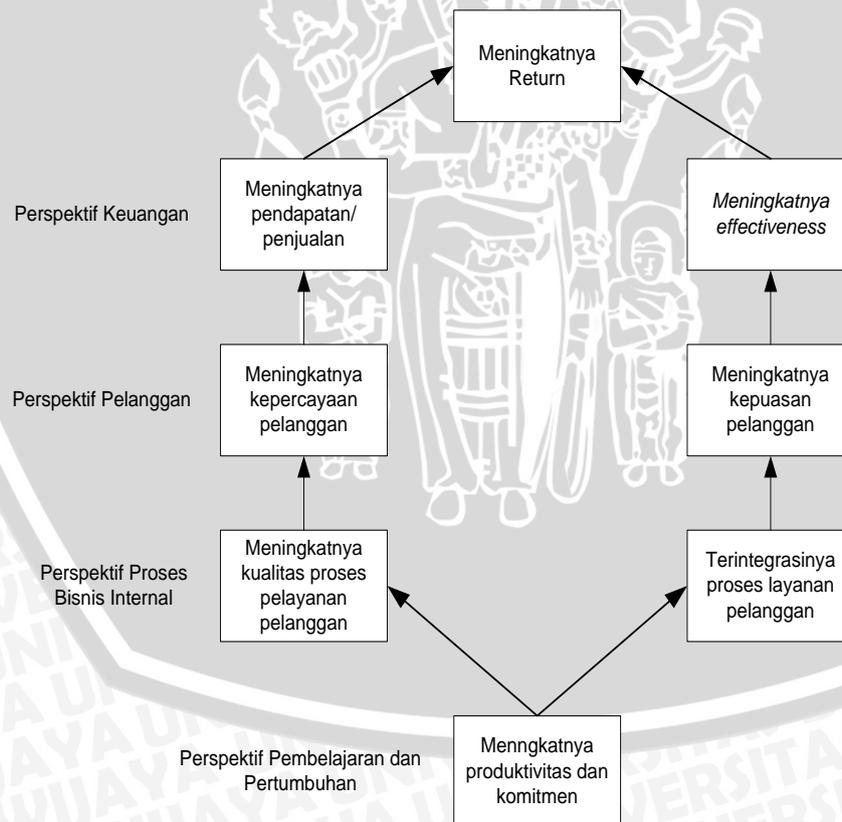
Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

2.5.5 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat kita lihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif
Sumber : Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999

2.5.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi, 2001) :

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan Turbulen

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan rerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

c. Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-

langkah strategik perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

- d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2. Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis.

Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkeherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- c. Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan.

Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2.5.7 Manfaat dan keunggulan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001). Pada tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan

lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Pada tahap penyusunan program (*programming*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program. Dengan *Balanced Scorecard* dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai

berikut (Mulyadi, 2001) :

1. Komprehensif.

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

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan

dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/internal), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.6 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process (AHP) merupakan salah satu model pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah kompleks dan tidak terstruktur dimana data yang ada bersifat kualitatif yang hanya didasarkan atas persepsi, pengalaman atau intuisi saja.

Pembobotan KPI dapat dilakukan dengan beberapa metode, diantaranya adalah dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Peralatan utama proses analisis hirarki (*Analytical Hierarchy Process*) adalah sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dalam penjabaran hirarki tujuan, tidak ada pedoman yang pasti seberapa jauh pengambil keputusan menjabarkan tujuan menjadi yang lebih rendah (Suryadi, 1998:130).

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada periode 1971-1975. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi *level* dimana *level* pertama adalah tujuan, yang diikuti *level* faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga *level* terakhir dari alternatif. Adapun kelebihan dari *analytical hierarchy process* (AHP) adalah:

1. *Unity*

AHP menyediakan satu pengertian yang sederhana, model yang fleksibel untuk rentang yang luas dari permasalahan yang tidak terstruktur.

2. *Process Repetition*

AHP mengizinkan orang untuk memperbaiki definisi mereka tentang permasalahan dan meningkatkan penilaian mereka serta pengertian melalui pengulangan.

3. *Judgement and Consensus*

AHP tidak meminta dengan tegas persetujuan tetapi mensintesa hasil yang representatif penilaian yang berbeda.

4. *Tradeoffs*

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor dari sistem dan memungkinkan orang untuk memilih alternatif terbaik berdasarkan goal mereka.

5. *Sintesis*

AHP dapat memperkirakan seluruh keinginan dari alternatif.

6. *Complexity*

AHP mengintegrasikan kekurangan dan pendekatan sistem dalam penyelesaian permasalahan yang kompleks.

7. *Interdependence*

AHP dapat menyediakan interdependansi elemen-elemen sistem dan tidak menegaskan cara berpikir linier.

8. *Hierarhic Structuring*

AHP menghasilkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen sistem menjadi *level* yang berbeda dan *level* elemen kelompok tiap *level*.

9. *Measurement*

AHP menyediakan skala untuk mengukur *intangibile* dan metode untuk membuat prioritas.

10. *Consistency*

AHP melacak logika konsistensi penilaian yang digunakan dalam menetapkan prioritas.

2.6.1 Langkah Perhitungan AHP

Langkah-langkah dalam proses perhitungan menggunakan metode AHP adalah sebagai berikut (Suryadi, 1998:131):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria-subkriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n - ((n-1)/2)$ buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai *eigen* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.

7. Membuat *vector eigen* dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data harus diperbaiki.

2.6.2 Skala Perbandingan Berpasangan

Secara naluri, manusia dapat mengestimasi besaran sederhana melalui inderanya. Proses yang paling mudah adalah membandingkan dua hak dengan keakuratan perbandingan yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu Saaty menetapkan skala kuantitatif 1 sampai dengan 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lain (Suryadi, 1998:132). Skala penilaian tersebut dapat dijelaskan pada tabel 2.2 berikut.

Tabel 2.1 Skala Nilai Perbandingan Berpasangan

Tk. Kepentingan	Keterangan	Penjelasan
1	Kedua elemen sama penting	Dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar terhadap tujuan
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting	Pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting	Pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen lainnya
7	Elemen yang satu jelas lebih mutlak	Satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek
9	Elemen yang satu lebih mutlak penting	Bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen yang lainnya memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan
2,4,6,8	Nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan	Nilai ini diberikan bila ada dua kompromi diantara dua pilihan
Kebalikan (1/3,1/5,...)	Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibandingkan dengan aktivitas j, maka aktivitas j mempunyai nilai kebalikan	

Sumber: Suryadi (1998:132)

2.6.3 Perhitungan *Consistency Index* (CI) Dan *Consistency Ratio* (CR)

Consistency Index (CI) merupakan merupakan tingkat konsistensi seseorang didalam memberikan jawaban terhadap suatu elemen didalam masalah (Suryadi, 1998).

Rumus *Consistency Index* (CI) adalah sebagai berikut:

$$CI = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1} \quad (2 - 1)$$

Dengan:

λ_{maks} : Nilai maksimum dari nilai *eigen* matrik yang bersangkutan

n : Jumlah elemen yang dibandingkan

Nilai CI tidak akan berarti jika tidak terdapat patokan untuk menyatakan apakah CI menunjukkan suatu matrik yang konsisten. Suatu matrik yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan secara acak merupakan suatu matrik yang mutlak tidak konsisten yang disebut *Random Index* (RI).

Dengan membandingkan CI dan RI maka diperoleh patokan untuk menentukan tingkat konsistensi suatu matrik yang disebut *Consistency Ratio* (CR), yang dinyatakan dalam rumus sebagai berikut.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (2 - 2)$$

Dengan:

CR: *Consistency Ratio*

CI : *Consistency Index*

RI : *Random Index*

Untuk model AHP matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio inkonsistensi $\leq 0,1$. Jika tidak, berarti penilaian yang telah diperbuat mungkin dilakukan secara random dan perlu di revisi, (Suryadi, 1998). Nilai indeks random (RI) dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut:

Tabel 2.2 Nilai Indeks Random (RI)

Ukuran Matriks	1;2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,58	1,59

Sumber: Suryadi (1998:138)

2.7 *Objective Matrix* (OMAX)

Scoring system dilakukan dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX). OMAX menggabungkan kriteria-kriteria produktivitas ke dalam suatu bentuk

yang terpadu dan berhubungan satu sama lain. Model ini melibatkan seluruh jajaran di perusahaan, mulai dari bawahan sampai atasan. Kebaikan model OMAX dalam pengukuran produktivitas perusahaan antara lain (Moses, 2001):

1. Relatif sederhana dan mudah dipahami.
2. Mudah dilaksanakan dan tak memerlukan keahlian khusus.
3. Datanya mudah diperoleh.
4. Lebih fleksibel, tergantung pada masalah yang dihadapi
5. Kemampuan untuk menormalisasi satuan-satuan dari spesifikasi pengukuran yang berbeda.
6. Orientasi keluaran dibandingkan secara sederhana dengan aktivitas pengukuran.

Dengan metode ini kita dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Adapun skema penilaian berdasarkan model OMAX dapat dilihat pada Gambar 2.2.

A	KPI No.									
	Performance									
	B	10								
		9								
		8								
		7								
		6								
		5								
		4								
		3								
		2								
1										
0										
C	Level									
	Weight									
	Value									
Index										

Gambar 2.2 Skema penilaian berdasarkan model OMAX
Sumber: Moses (2001)

Dari gambar 2.2 diatas skema OMAX diatas dibagi menjadi 3 bagian yaitu A, B, dan C yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagian A, merupakan bagian *Defining* atau menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Baris kedua (*Performance*) merupakan hasil pencapaian kinerja perusahaan pada masing-masing KPI tersebut.

2. Bagian B, merupakan bagian *Quantifying*, Pada tahap pengukuran ini ditentukan pembagian *level* dari pencapaian kinerja. *Level* ini terdiri dari 10 *level* dengan *level* 10 sebagai *level* tertinggi hingga *level* terendah (0). *Level* 10 menunjukkan *level* pencapaian tertinggi atau target yang ditetapkan perusahaan. *Level* 3 menunjukkan tingkat pencapaian awal atau pencapaian kinerja perusahaan sebelumnya. Sedangkan di bawah *level* 3 adalah pencapaian perusahaan yang lebih buruk selama perusahaan beroperasi.
3. Bagian C, merupakan bagian *Monitoring* sebagai analisis terhadap *level*, *weight*, dan *value* untuk masing-masing KPI. Baris *level* atau *score* diisikan sesuai dengan posisi *level* pencapaian KPI yang telah ditentukan pada bagian B. Baris *weight* diisi sesuai dengan bobot masing-masing KPI yang diisi oleh pihak perusahaan. Sedangkan baris *value* merupakan hasil penilaian atau pengalian antara baris *level* dengan baris bobot masing-masing KPI.

Index merupakan hasil penjumlahan seluruh nilai *value* dari setiap kriteria yang menyatakan indikator pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja dapat ditentukan dari besarnya kenaikan indikator pencapaian bila dibandingkan dengan pengukuran periode sebelumnya.

Berikut ini adalah 10 urutan untuk menyusun model OMAX (Cliff T. Rogsdale, 2004: 170):

1. Identifikasi kriteria-kriteria mayor dan model atau rumusan pengukuran yang sesuai untuk kriteria tersebut.
2. Bila target dirasa sulit untuk dicapai diletakkan pada level 10 dan realisasi tahun sebelumnya diletakkan di level 4, bila mungkin tercapai target diletakkan pada level 7 dan realisasi tahun sebelumnya diletakkan pada level 8 atau 10.
3. Kinerja tujuan untuk setiap kriteria ditentukan berdasarkan target perusahaan itu sendiri. Kinerja tujuan merupakan kesepakatan antar top manajer pada perusahaan sesuai dengan mekanisme penetapan target yang ada di perusahaan.
4. Menggunakan skala linear, jenjang pencapaian tujuan yang akan ditentukan dan diisikan dalam tingkatan antara tiga sampai dengan sepuluh.

Rumus skala linear:

$$\Delta X_{L-H} = \frac{Y_H - Y_L}{X_H - X_L} \quad (2-3)$$

Keterangan:

ΔX_{L-H} = Interval antara level *high* dengan *low*

X_H = Level *high*

X_L = Level *low*

Y_H = Angka pada level *high*

Y_L = Angka pada level *low*

5. Dikarenakan beberapa kriteria lebih penting dibandingkan dengan kriteria lainnya, pembobotan dilakukan untuk tiap parameter kinerja yang jumlah seluruhnya adalah 1.
6. Pada setiap penutupan periode pengukuran, hasil aktual untuk setiap kriteria atau parameter kinerja dihitung dan ditempatkan pada baris "*performance*".
7. Pada baris level diisi dengan hasil asosiasi "*performance*" dengan tingkat atau level dari nol hingga 10.
8. Setiap level dikalikan dengan bobot setiap kriteria untuk mendapatkan nilai "*value*".

Penjumlahan dari seluruh "*value*" adalah indeks kinerja. Pergerakan dari indeks tersebut merupakan total pergerakan pencapaian kinerja unit bisnis perusahaan.

2.8 Traffic Light System

Traffic Light System berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic light system* berfungsi sebagai tanda apakah *score KPI's* memerlukan suatu perbaikan atau tidak. Indikator dari *traffic light system* ini direpresentasikan dengan beberapa warna berikut :

1. Warna hijau, *achievement* dari suatu indikator kinerja sudah tercapai.
2. Warna kuning, *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai meskipun nilai sudah mendekati target. Jadi pihak manajemen harus berhati-hati dengan adanya berbagai macam kemungkinan.
3. Warna merah, *achievement* dari suatu indikator kinerja benar-benar di bawah target yang telah ditetapkan dan memerlukan perbaikan dengan segera.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hal-hal yang berkenaan dengan tahapan proses atau urutan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian. Metode penelitian akan menjadi kerangka dasar berpikir logis bagi pengembangan skripsi ini kearah penarikan kesimpulan secara ilmiah.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang menggambarkan sejumlah data yang kemudian dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung selanjutnya mencoba untuk memberikan pemecahan masalah yang ada supaya memperoleh hasil yang lebih baik dari sebelumnya. Penelitian dilakukan dalam rangka untuk mencari dan mengumpulkan sejumlah data guna menciptakan suatu gambaran fakta-fakta yang jelas tentang berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Bersama Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Karang Ploso yang beralamat di Jalan Raya Karang Ploso, Kota Malang dari bulan November 2011 sampai dengan Maret 2012.

3.3 Metode Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan secara langsung terhadap obyek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Riset lapangan

Pada kegiatan ini, pengumpulan data dilakukan secara langsung untuk mendapatkan data yang diperlukan dari objek yang diteliti. Riset lapangan ini terdiri dari:

a. Observasi

Merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Pada metode ini dilakukan

pengumpulan data dan informasi mengenai pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso.

b. Wawancara

Merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab dengan pihak-pihak yang bersangkutan dengan topik permasalahan yang diambil dalam penelitian ini. Wawancara yang dilakukan ini berkenaan dengan visi, misi dan strategi perusahaan, serta penentuan *key performance indicator* (KPI) dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

c. Dokumentasi

Merupakan suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan dokumen atau arsip-arsip yang ada pada perusahaan. Data ini digunakan sebagai bahan penunjang atau pelengkap dalam penelitian. Data yang didapatkan dari proses dokumentasi pada penelitian ini berupa data target dari masing-masing KPI dari tahun 2009-2010.

d. Kuesioner

Kuesioner adalah suatu bentuk metode memperoleh data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawab. Karena metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *expert judgement*, dalam pengertian praktisnya adalah pertimbangan/pendapat dari orang yang berpengalaman maka responden harus mengerti mengenai sistem kinerja yang ada pada perusahaan.

2. Riset kepustakaan

Riset kepustakaan dilakukan untuk mempelajari dasar teori yang berhubungan dengan pokok bahasan yang diteliti, misalnya dengan mempelajari buku, karya ilmiah, jurnal dan literatur lainnya. Adapun sumber studi literatur diperoleh dari perpustakaan, internet dan perusahaan. Sumber literatur yang dipelajari ini berkaitan dengan pengukuran kinerja, terutama *Balanced Scorecard*.

3.4 Langkah-langkah Penelitian

Berikut merupakan langkah-langkah penelitian yang dilakukan yaitu :

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mengetahui gambaran dari objek yang diteliti yaitu kinerja dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso. Pada tahap ini dilakukan

dengan observasi atau wawancara dan pengeamatan langsung pada manajemen dan karyawan.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ada pada objek yang diteliti. Adapun sumber studi literatur diperoleh dari perpustakaan, internet dan perusahaan. Studi literatur yang dilakukan meliputi pengukuran kinerja terutama *Balanced Scorecard*.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi merupakan tahapan awal pemahaman terhadap suatu permasalahan yang timbul untuk mencari solusi permasalahan tersebut. Pada tahap ini, akan dikaji permasalahan yang ada pada sistem pengukuran kinerja yang ada pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso.

4. Perumusan Masalah

Rumusan masalah merupakan rincian dari permasalahan yang dikaji serta menunjukkan tujuan dari persoalan yang dikemukakan.

5. Penetapan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan agar mempermudah peneliti untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dalam pengolahan dan analisis data selanjutnya.

6. Pengumpulan Data

Data atau informasi yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi. Data ini akan menjadi *input* pada tahap pengolahan data. Adapun data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah Visi, Misi dan Strategi dari perusahaan, struktur organisasi, serta KPI korporat.

7. Pengolahan Data

Setelah mendapatkan data yang sesuai dengan kebutuhan maka langkah selanjutnya dilakukan pengolahan data dengan metode *balanced scorecard* sesuai permasalahan yang dihadapi. Pada tahap ini dilakukan identifikasi pengukuran kinerja perusahaan yang langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

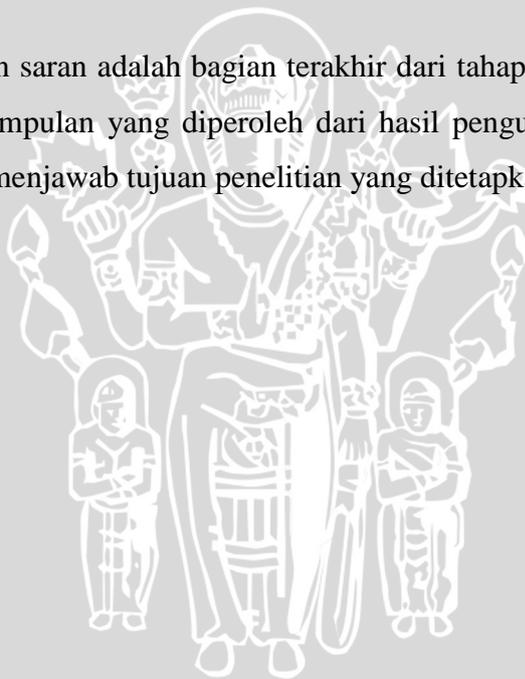
- a. Mengidentifikasi strategi perusahaan.
- b. Penentuan *strategic objectives* masing-masing perspektif.
- c. Pembuatan *strategic map*.

- d. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing-masing *Strategic Objectives*.
 - e. Validasi *strategic objectives* dan *Key Performance Indicator* (KPI).
 - f. Pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan *Analytical Hierarchy Process*.
 - g. Perhitungan skor pencapaian kinerja perusahaan dengan menggunakan metode OMAX dan *traffic light system*.
8. Pembahasan

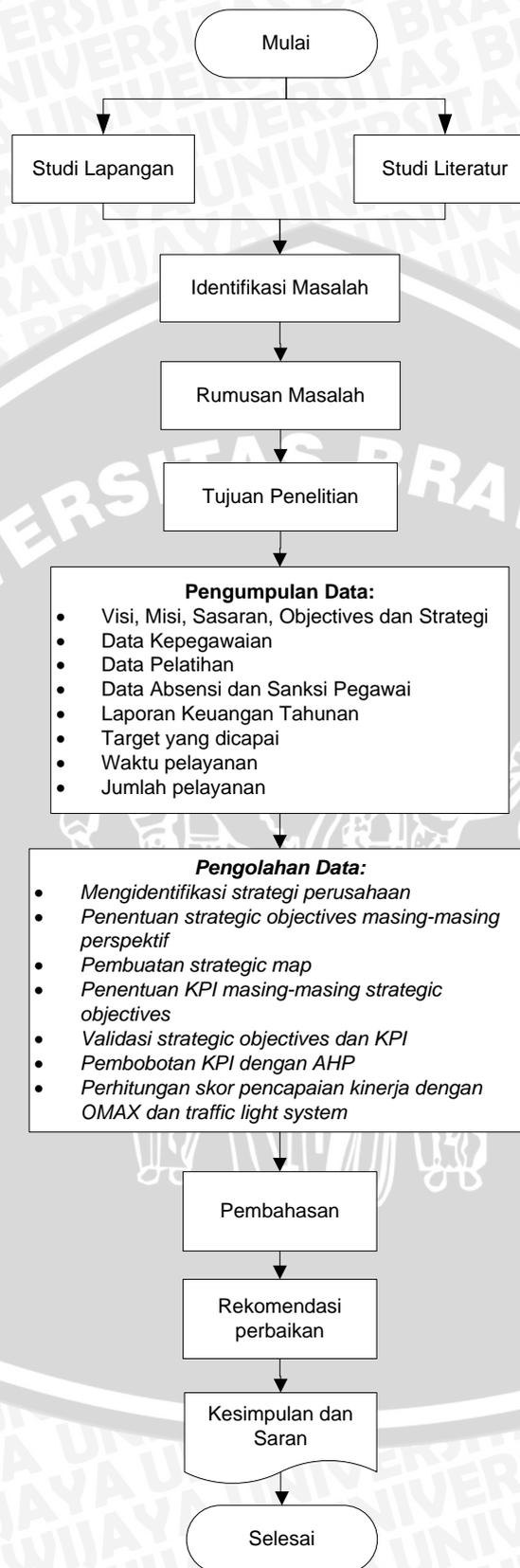
Pada tahap ini akan dibahas hasil pengolahan data yang dilakukan untuk dianalisa dan diuraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan. Tahap ini melingkupi hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

9. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran adalah bagian terakhir dari tahap penelitian. Tahap ini berisi kesimpulan-kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan, dan analisa data yang menjawab tujuan penelitian yang ditetapkan.



3.5 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum instansi dan pembahasan mengenai rumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setelah data-data yang dibutuhkan diperoleh, maka dilakukan pengolahan data dengan menggunakan teori-teori yang telah dijelaskan pada bab tinjauan pustaka agar diperoleh suatu perbaikan pada kinerja instansi yang dirasa masih kurang atau belum mencapai target yang telah ditetapkan.

4.1 Gambaran Umum Instansi

4.1.1 Sejarah Kantor Bersama SAMSAT

Sistem Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap atau disebut SAMSAT, dibentuk pada tahun 1976 dengan Surat Keputusan Bersama Tiga Menteri, yaitu Menteri Pertahanan dan Keamanan/Panglima ABRI, Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri, dalam operasionalisasi secara koordinatif dan integratif dilakukan oleh tiga instansi, yaitu:

- a. Kepolisian Negara Republik Indonesia (POLRI), yang mempunyai fungsi dan kewenangan di bidang registrasi dan indentifikasi kendaraan bermotor.
- b. Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda), Pengelolaan Keuangan dan Aset Provinsi Daerah di bidang pemungutan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB).
- c. PT Jasa Raharja (Persero) yang berwenang di bidang pemungutan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ).

Oleh karena itu dalam memberikan kemudahan pelayanan kepada masyarakat untuk pengurusan registrasi kendaraan bermotor, pengesahan dan perpanjangan STNK, pembayaran pajak, maka dibentuklah Kantor Bersama SAMSAT untuk meningkatkan pelayanan sektor publik kepada masyarakat wajib pajak.

4.1.2 Motto, Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Berikut ini adalah motto, visi, misi, tujuan, dan sasaran yang telah ditetapkan oleh Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso.



4.1.2.1 Motto Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Motto Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah “*Inovasi pelayanan menjadi budaya kerja kami*”.

4.1.2.2 Visi Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Visi dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah menciptakan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso yang unggul dalam pelayanan kepada masyarakat.

4.1.2.3 Misi Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Misi dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah:

- a. Meningkatkan jasa pelayanan yang profesional bagi masyarakat/wajib pajak dalam pengurusan Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK) dan Surat Tanda Ketetapan Pajak Daerah (SKPD) secara cepat, tepat, dan benar serta berpedoman pada ketentuan yang berlaku.
- b. Meningkatkan kinerja seluruh pegawai samsat untuk menunjang kualitas layanan bagi masyarakat.
- c. Meningkatkan kualitas legalitas dengan dokumentasi yang baik dan benar dalam rangka menjamin kepemilikan dan identitas data kendaraan bermotor.
- d. Meningkatkan mutu pelayanan untuk peningkatan PAD melalui perbaikan sarana prasarana, sistem komputerisasi serta pengembangan sumber daya manusia.

4.1.2.4 Tujuan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Tujuan dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah:

- a. Peningkatan profesionalisme kerja dalam pelayanan prima.
- b. Transparansi/akuntabilitas peran, tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
- c. Penyelenggaraan asas dan prinsip pelayanan publik yang telah ditetapkan dengan benar.

4.1.2.5 Strategi Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Strategi dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah:

1. Menciptakan dan memelihara lingkungan internal yang mendorong petugas pelaksana untuk terlibat secara penuh dalam upaya pencapaian sasaran organisasi.
2. Menyediakan sumber daya manusia yang memadai dan didukung dengan pelatihan yang optimal guna menciptakan pelayanan publik yang komprehensif.

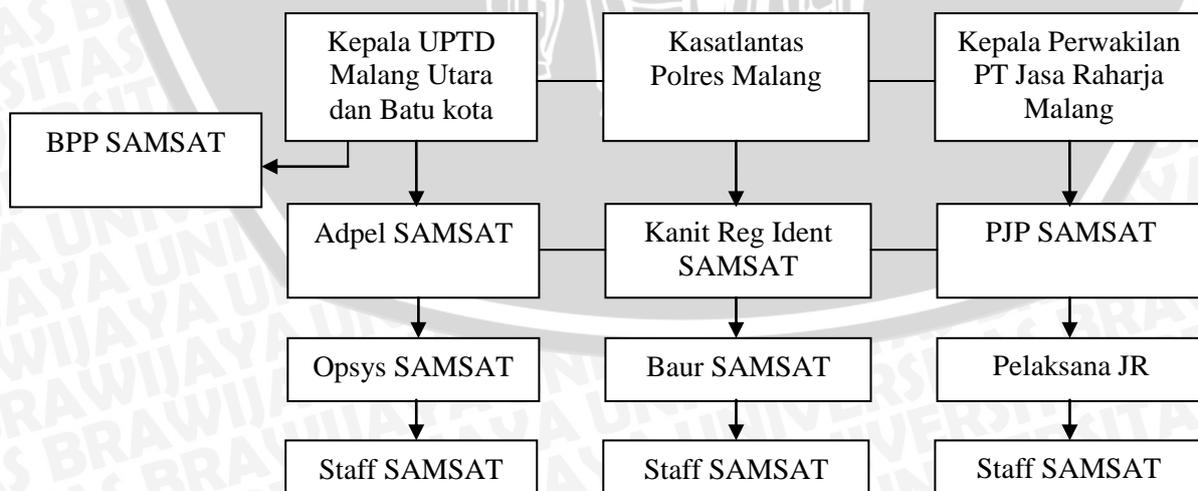
3. Memastikan bahwa sasaran organisasi berhubungan dengan kebutuhan dan harapan masyarakat atau wajib pajak.
4. Secara aktif melakukan perbaikan dan meningkatkan kompetensi pengetahuan dan pengalaman petugas pelaksana sehingga mendorong petugas pelaksana bersemangat dan bangga menjadi bagian dari organisasi.
5. Memastikan keseimbangan antara kepuasan masyarakat atau wajib pajak dengan pihak lain yang berkepentingan seperti petugas pelaksana serta institusi terkait.

4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi

Dalam mengemban fungsi registrasi dan identifikasi forensik kendaraan bermotor, Kepolisian, Dispenda, dan Jasa Raharja berkewajiban untuk memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak kendaraan bermotor. Secara khusus pihak kepolisian berkewajiban menjamin terselenggaranya tertib administrasi registrasi dan identifikasi forensik kendaraan bermotor. Dispenda berkewajiban dalam menjamin terselenggaranya tertib administrasi dalam penerimaan pajak daerah dari sektor pajak kendaraan bermotor. Jasa Raharja berkewajiban menjamin terselenggaranya tertib administrasi dalam penerimaan Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan (SWDKLLJ) secara baik dan benar.

4.1.4 Struktur Organisasi dan Kepegawaian

Struktur organisasi dan sistem kepegawaian yang diterapkan di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Keterangan:

Adpel	: Administrator pelayanan
Opsys	: Operator system
BPP	: Bagian Perhitungan dan Penetapan
Kanit Reg Ident	: Kepala Unit Registrasi Identifikasi
Baur	: Bintara urusan
PJP	: Penanggung Jawab Perwakilan

Sedangkan untuk menciptakan penyelenggaraan pelayanan yang cepat, tepat, mudah, ramah, aman, tertib, transparan dan akuntabel pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso didukung dengan sejumlah personil yang cukup memadai, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas, dari ketiga unsur yang terkait dalam SAMSAT sebanyak 48 personil dengan perincian sebagai berikut:

1. Personil dari Kepolisian: 34 personil
2. Personil dari Dinas Pendapatan Propinsi: 12 personil
3. Personil dari PT. Jasa Raharja: 2 personil

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Sebagai instansi pemerintah, penilaian kinerja yang ada di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso mengacu pada sistem penilaian yang telah ditetapkan oleh Kantor SAMSAT Pusat (Kantor Bersama SAMSAT Manyar Kertoarjo). Pengukuran kinerja yang ada sampai saat ini masih berupa pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan saja.

Padahal, semua aspek yang ada pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso mempunyai pengaruh pada kinerja instansi secara keseluruhan. Oleh karenanya pengukuran kinerja akan lebih baik jika tidak dilakukan secara parsial (per bagian) saja, akan tetapi pengukuran seharusnya dilakukan secara komprehensif sehingga semua aspek yang mempengaruhi kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dapat terukur dengan baik.

4.3 Identifikasi *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator*

Berikut ini akan dijelaskan *strategy objectives* instansi yang disusun berdasarkan program dan *action plan* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan

(*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). *Strategy objectives* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso telah ditetapkan dari Kantor SAMSAT Pusat sesuai dengan validasi *strategy objectives* pada Lampiran 1. *Strategy objectives* dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 *Strategy Objectives* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

No	Perspektif	<i>Strategy Objectives</i>
1.	<i>Financial</i> (F)	F1: Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)
		F2: Meningkatkan produktivitas
2.	<i>Customer</i> (C)	C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan
		C2: Meningkatkan kepuasan pegawai
		C3: Meningkatkan komitmen pegawai
		C4: Meningkatkan kecepatan layanan
3.	<i>Internal Business Process</i> (I)	I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai
		I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>
		I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT
		I4: Membangun program kerja yang tepat
4.	<i>Learning and Growth</i> (L)	L1: Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai
		L2: Membangun kompetensi berdasarkan SDM

Penjelasan dari *strategy objectives* instansi yang telah ditentukan berdasarkan masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* adalah perspektif yang digunakan sebagai tolak ukur untuk memberi gambaran mengenai konsekuensi ekonomis akibat kebijaksanaan yang diambil oleh instansi. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *financial* adalah:

a. Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)

Strategy objectives ini digunakan untuk mengukur kemampuan instansi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah dengan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki instansi tersebut. Semakin tinggi nilai PAD maka akan semakin besar pendapatan dari sektor pajak kendaraan bermotor yang didapatkan oleh suatu daerah.

b. Meningkatkan produktivitas

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas pegawai dan kontribusi yang diberikan untuk menghasilkan dan meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.

2. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* adalah salah satu perspektif yang menggambarkan bagaimana kondisi pelanggan. Adapun *strategy objectives* dari perspektif *customer* adalah:

a. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Strategy objectives ini merupakan indikator kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan pelayanan yang diberikan oleh KB SAMSAT Karang Ploso yang dapat mencerminkan kinerja dari instansi tersebut.

b. Meningkatkan kepuasan pegawai

Strategy objectives ini merupakan indikator kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai berkaitan dengan kesejahteraan yang diberikan oleh instansi kepada pegawai yang dapat mempengaruhi kinerjanya dalam melayani masyarakat.

c. Meningkatkan komitmen pegawai

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai terhadap peraturan dan kontrak kerja yang memberi dampak pada kepuasan pelanggan. Hal ini penting diukur karena dampak ketidakdisiplinan pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja instansi secara keseluruhan.

d. Meningkatkan kecepatan layanan

Strategy objectives ini bertujuan untuk mengukur tingkat kecepatan layanan yang diberikan oleh manajemen untuk melayani pegawai. Bentuk pelayanan yang diberikan antara lain proses pengeluaran gaji, maupun surat keputusan dalam proses mutasi pegawai. Kecepatan layanan ini perlu diukur untuk meningkatkan kepuasan pegawai.

3. Perspektif *Internal Business and Process*

a. Mengembangkan *career planning* untuk pegawai

Strategy objectives ini bertujuan mengukur tingkat pencapaian kinerja dalam hal membangun *career planning* yang tepat bagi pegawai sehingga dapat menunjang karir jabatan pegawai. Dengan adanya perencanaan karir yang jelas akan berdampak positif terhadap meningkatnya motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

b. Meningkatkan *quality relationship*

Strategy objectives ini bertujuan untuk meningkatkan koordinasi antar instansi dan sumber daya manusia dengan mengadakan *sharing* atau pertemuan secara berkala. Hal ini bertujuan untuk menjaga komunikasi agar saling mengetahui kondisi dan perkembangan terkini dari instansi tersebut.

c. Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT

Strategy objectives ini bertujuan untuk mencapai efektifitas kinerja di bidang administrasi pelayanan. Dengan menggunakan aplikasi teknologi maka semua proses administrasi pelayanan dapat dilakukan secara terkomputerisasi sehingga memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

d. Membangun program kerja yang tepat

Strategy objectives ini bertujuan untuk membangun program kerja yang tepat. Apabila program kerja yang dibuat tepat dan sesuai dengan yang dibutuhkan maka akan memenuhi tujuan dari instansi dan memberikan kontribusi kinerja yang baik.

4. Perspektif *Learning and Growth*

a. Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai

Strategy objectives ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan upaya untuk memenuhi kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan instansi. Strategi ini bertujuan untuk menyelenggarakan sistem *training* yang dibutuhkan oleh pegawai melalui upaya pengembangan *skill* dan kompetensi pegawai.

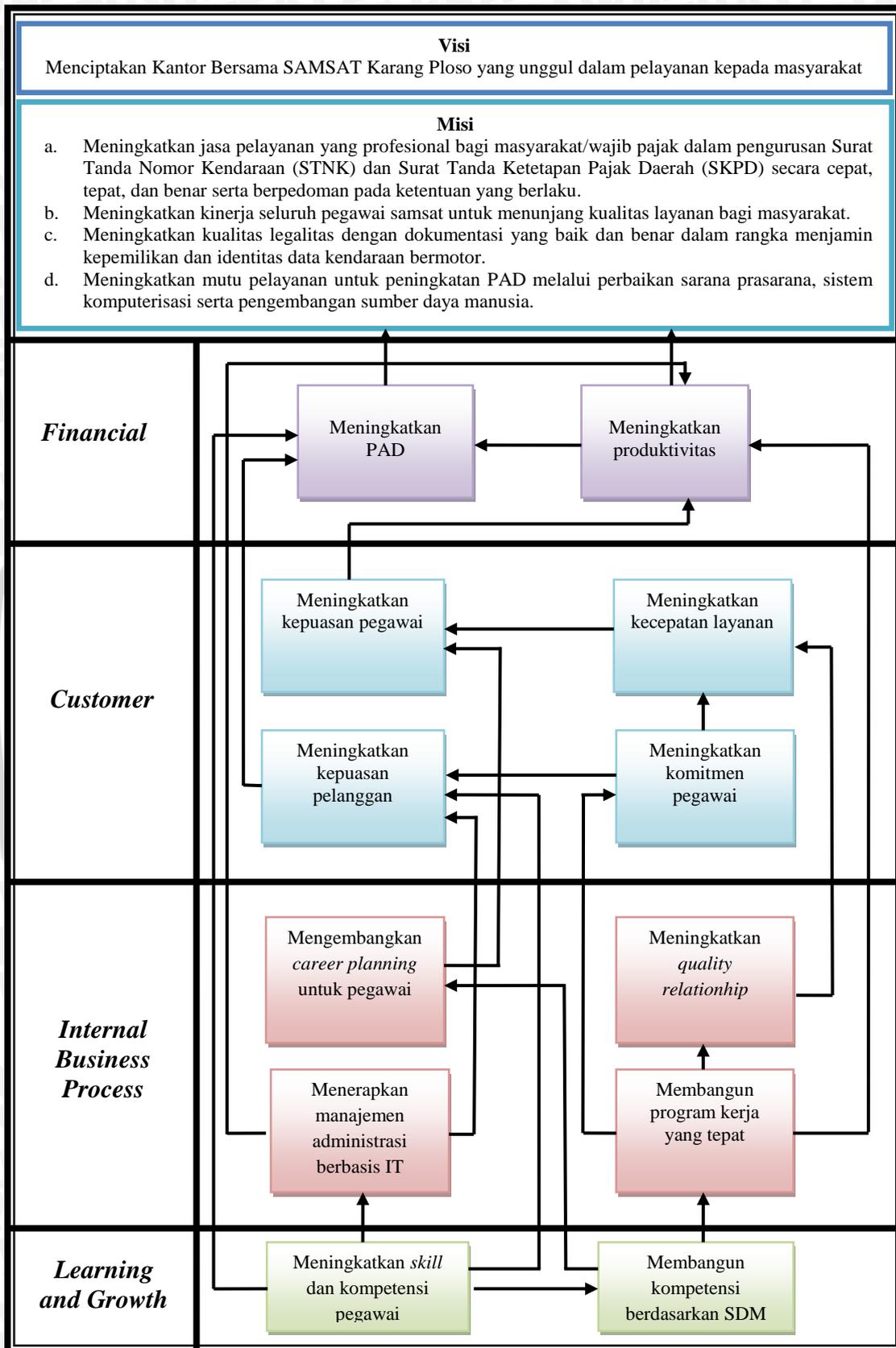
b. Membangun kompetensi berdasarkan manajemen SDM

Strategy objectives ini bertujuan untuk membangun kompetensi yang dimiliki pegawai yang didasarkan pada manajemen SDM untuk menunjukkan tingkat pencapaian kompetensi pegawai dan mengukur kebutuhan kompetensi pegawai sehingga sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Sehingga diharapkan nantinya akan meningkatkan kualitas pelayanan yang berimbas pada peningkatan kepuasan pelanggan.

4.3.1 Peta Strategi (*Strategy Map*) *Strategy Objectives*

Peta strategi (*strategy map*) merupakan visualisasi dari strategi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang digambarkan dalam bentuk diagram yang memuat hubungan kausal antar *strategy objectives*. *Strategy map* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso berdasarkan *strategy objectives* yang telah didefinisikan sebelumnya dapat dilihat pada Gambar 4.2.





Gambar 4.2 Strategy Map Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Strategy map dibagi menjadi 4 kelompok yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*. Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategy objectives* tiap perspektif yang didapatkan melalui penjabaran visi dan misi. Diketahui bahwa tiap *strategy objectives* pada masing-masing perspektif saling berhubungan. Adapun penjelasan dari *strategy map* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso adalah sebagai berikut:

1. *Strategy Map* Perspektif *Financial*

Strategy objectives pada perspektif *financial* adalah meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan meningkatkan produktivitas. Dengan meningkatnya produktivitas instansi maka akan berpengaruh pada meningkatnya pendapatan yang dihasilkan. *Strategy objectives* meningkatkan produktivitas bertujuan untuk mengetahui kontribusi pegawai terhadap peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor pajak.

Produktivitas pegawai meningkat apabila manajemen menerapkan administrasi berbasis IT. Selain itu, diperlukan juga pemacu kinerja pegawai untuk dapat meningkatkan produktivitas, yaitu dengan meningkatkan kepuasan pegawai. Upaya peningkatan produktivitas juga akan semakin baik jika ditunjang dengan adanya program kerja yang tepat.

2. *Strategy Map* Perspektif *Customer*

Pada perspektif *customer* terdapat empat *strategy objectives* yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kepuasan pegawai, meningkatkan kecepatan layanan, dan meningkatkan komitmen pegawai. *Strategy objectives* meningkatkan kepuasan pelanggan juga akan mempengaruhi *strategy objectives* pada perspektif *financial*, yaitu meningkatkan pendapatan asli daerah. Meningkatnya kepuasan pegawai akan meningkatkan produktivitas instansi. Faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai adalah kecepatan layanan yang diberikan instansi terhadap hak-hak pegawai serta adanya jaminan atas perkembangan karir pegawai.

Strategy objectives meningkatkan komitmen pegawai memiliki tujuan untuk mengetahui tingkat loyalitas dan kedisiplinan pegawai terhadap peraturan yang ada pada instansi yang nantinya akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan.

3. *Strategy Map* Perspektif *Internal Business Process*

Pada perspektif ini terdapat empat *strategy objectives*. *Strategy objectives* yang pertama yaitu mengembangkan *career planning* untuk pegawai. *Strategy objectives* ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kinerja pegawai serta menambah loyalitasnya

karena adanya *career planning* yang tepat dapat memberikan suatu jaminan jenjang karir yang jelas. Pencapaian *strategy objectives* ini didukung dengan adanya program kerja yang tepat. Dengan adanya program kerja yang tepat yang didukung dengan penerapan manajemen berbasis IT diharapkan dapat meningkatkan produktivitas instansi dan memberikan kepuasan lebih kepada pelanggan karena pelayanan yang lebih cepat serta peningkatan *quality relationship*. Selain itu dengan meningkatnya *quality relationship* pada perspektif ini dapat meningkatkan kecepatan layanan yang diberikan instansi.

4. *Strategy Map* Perspektif *Learning and Growth*

Pada perspektif ini terdapat dua *strategy objectives*. *Strategy objectives* yang pertama yaitu meningkatkan *skill* dan kompetensi pegawai. *Skill* dan kompetensi pegawai sangat berpengaruh terhadap proses bisnis internal yang secara tidak langsung akan mempengaruhi perspektif finansial. *Skill* dan kompetensi pegawai yang baik dapat membangun kompetensi berdasarkan manajemen sumber daya manusia yang ada, dimana akan mempengaruhi jenjang karir pegawai, dan program kerja yang dijalankan oleh instansi terkait.

4.3.2 Identifikasi *Key Performance Indicator* Kantor

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang penting bagi kelangsungan dan peningkatan kinerja instansi. *Key Performance Indicator* ini didapatkan melalui hasil wawancara dengan pihak SAMSAT dan dokumen internal instansi terkait yang menjelaskan sistem penilaian kinerja pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso.

Strategy Objectives yang telah ditentukan instansi memiliki parameter keberhasilan pencapaian strategi dan dinyatakan dalam *Key Performance Indicator* (KPI), dimana tiap *strategy objectives* tersebut akan didefinisikan untuk masing-masing KPI. Adapun KPI untuk masing-masing *strategy objectives* sesuai dengan validasi KPI pada Lampiran 2 dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 *Key Performance Indicator* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

No.	Perspektif	Strategy Objectives	Key Performance Indicator
1.	Financial (F)	F1: Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	F1a: PKB F1b: BBNKB
		F2: Meningkatkan produktivitas	F2a: Persentase pertumbuhan pendapatan F2b: Produktivitas pegawai
		C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan	C1a: Frekuensi keluhan pelanggan C1b: <i>Respons time</i> terhadap keluhan pelanggan
2.	Customer (C)	C2: Meningkatkan kepuasan pegawai	C2a: Frekuensi keluhan pegawai C2b: <i>Respons time</i> terhadap keluhan pegawai
		C3: Meningkatkan komitmen pegawai	C3a: Jumlah pegawai yang menerima sanksi C3b: Persentase keterlambatan pegawai
		C4: Meningkatkan kecepatan layanan	C4a: Rata-rata waktu pembayaran gaji C4b: Rata-rata waktu proses mutasi
		I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	I1a: Persentase jumlah jabatan yang memiliki <i>succession planning</i> yang jelas
3.	Internal Business Process (I)	I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>	I2a: Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang
		I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT	I3a: Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT I3b: Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT
		I4: Membangun program kerja yang tepat	I4a: Persentase program kerja yang terlaksana
		L1: Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai	L1a: Persentase jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i> Persentase realisasi rencana <i>training</i> L1c: Persentase jumlah <i>training</i> sesuai dengan jabatan
4.	Learning & Growth (L)	L2: Membangun kompetensi berdasarkan manajemen SDM	L2a: Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi L2b: Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya

Berikut ini adalah penjelasan mengenai KPI dari masing-masing perspektif:

1. Perspektif *Financial*

Key performance indicator Kantor Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dari perspektif *financial* adalah:

a. PKB (Pajak Kendaraan Bermotor)

Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar keberhasilan pendapatan yang diperoleh suatu daerah dari sektor Pajak Kendaraan Bermotor.

b. BBNKB (Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor)

Indikator kinerja ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar keberhasilan pendapatan yang diperoleh suatu daerah dari pajak atas penyerahan hak milik kendaraan bermotor sebagai akibat perjanjian dua pihak atau keadaan yang terjadi karena jual beli, tukar menukar, hibah, warisan atau pemasukan ke dalam badan usaha.

c. Persentase pertumbuhan pendapatan

Indikator kinerja ini digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan instansi, dimana indikator ini menandakan semua elemen yang ada telah menjalankan kinerja secara maksimal untuk mencapai target dan pertumbuhan pendapatan.

d. Produktivitas pegawai

Indikator kinerja ini digunakan untuk mengukur efektifitas kontribusi yang diberikan oleh pegawai dalam rangka meningkatkan pendapatan asli daerah.

2. Perspektif *Customer*

Key performance indicator Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dari perspektif *customer* adalah:

a. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Indikator ini menunjukkan kepuasan yang diterima pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh instansi, indikator pencapaian kerjanya antara lain:

a) Frekuensi keluhan pelanggan

b) *Respon time* terhadap keluhan pelanggan

b. Meningkatkan kepuasan pegawai

Menunjukkan kepuasan yang diterima oleh pegawai terhadap layanan yang diberikan oleh instansi dalam hal kesejahteraan pegawai, indikator pencapaian kinerjanya antara lain:

- a) Frekuensi keluhan pegawai
- b) *Respons time* terhadap keluhan pegawai

c. Jumlah pegawai yang menerima sanksi

Indikator ini untuk mengukur apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh instansi.

d. Persentase keterlambatan pegawai

Indikator ini untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi peraturan instansi.

e. Rata-rata waktu pembayaran gaji

Indikator ini digunakan untuk mengukur kecepatan layanan berupa waktu pembayaran gaji pegawai.

f. Rata-rata waktu proses mutasi

Indikator ini digunakan untuk mengukur kecepatan layanan berupa waktu proses mutasi.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Key performance indicator Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dari perspektif *internal business process* adalah:

a. Persentase jumlah jabatan yang memiliki *succession planning* yang jelas

Indikator ini bertujuan untuk mengukur kemampuan instansi dalam mempersiapkan *career planning* untuk pegawai sehingga dapat memberi motivasi pegawai untuk berprestasi dalam kinerjanya.

b. Intensitas pertemuan koordinasi atau rapat

Indikator ini untuk mengukur intensitas pertemuan koordinasi dalam instansi. Semakin banyak jumlah jam pertemuan koordinasi atau rapat, maka semakin baik proses bisnis internal yang dijalankan oleh instansi yang bersangkutan.

c. Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT

Indikator ini untuk mengukur jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis teknologi informasi.

Manfaat dari aplikasi tersebut adalah untuk memudahkan kinerja pegawai karena memiliki fungsi kerja secara terintegrasi yang berimbas pada peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

d. Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT

Indikator ini untuk mengukur sejauh mana instansi memanfaatkan perkembangan teknologi dalam menjalankan proses pelayanannya terhadap pelanggan. Penggunaan aplikasi berbasis teknologi dapat membantu efektifitas dan efisiensi pekerjaan pegawai.

e. Persentase program kerja yang terlaksana

Indikator ini digunakan untuk mengukur realisasi rencana kerja yang sudah diimplementasikan. Program kerja disini merupakan elemen penting yang menunjang keberhasilan suatu instansi dalam menjalankan pelayanan publiknya kepada masyarakat.

4. Perspektif *Learning and Growth*

Key performance indicator Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dari perspektif *learning and growth* adalah:

a. Persentase jumlah pegawai yang mengikuti *training*

Indikator ini mengukur perbandingan jumlah pegawai yang mengikuti *training* dengan jumlah pegawai secara keseluruhan yang direncanakan untuk mengikuti *training*.

b. Persentase realisasi rencana *training*

Indikator ini untuk mengukur perbandingan jumlah *training* yang direncanakan dan yang dilaksanakan. Kebutuhan *training* bagi pegawai sangat penting untuk meningkatkan *skill* dan kompetensi.

c. Persentase jumlah *training* yang sesuai dengan jabatan

Indikator ini merupakan kunci untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan *training* yang telah di rencanakan sesuai dengan jabatan yang ada.

d. Membangun kompetensi berdasarkan manajemen SDM

Strategi tersebut bertujuan untuk mengukur kebutuhan kompetensi pegawai sesuai dengan perkembangan proses bisnis instansi. KPInya adalah:

a) Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensi jabatannya

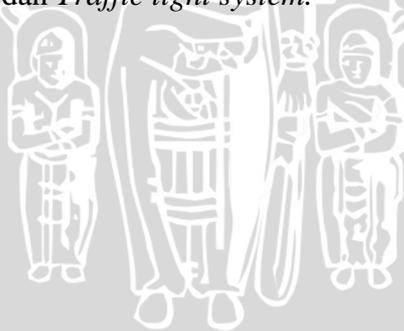
- b) Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi

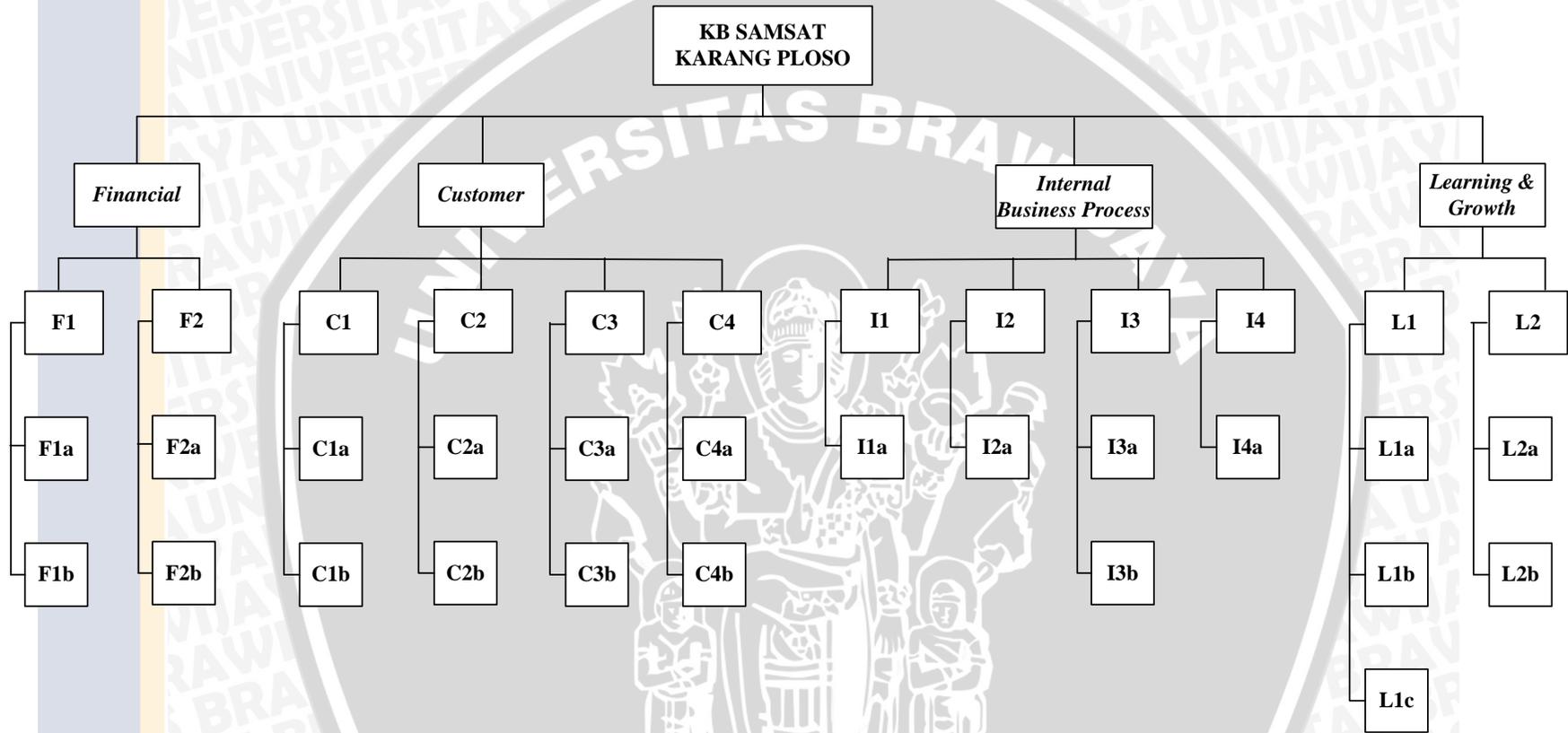
4.4 Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives* dan KPI

Indikator-indikator yang telah dirumuskan di atas kemudian disusun dalam bentuk kuesioner kepada responden untuk melakukan pembobotan terhadap isi kuesioner. Responden yang mengisi kuesioner harus memahami kondisi dari objek penelitian yang dalam hal ini diwakili oleh Administrator Pelayanan karena peran dan fungsi pokoknya yang mencakup dari semua perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja.

Pembobotan dilakukan pada masing-masing perspektif, *strategy objectives*, dan *key performance indicator*. Bobot yang didapatkan adalah bobot yang konsisten yang memenuhi syarat jika nilai *inconsistency ratio* lebih kecil atau sama dengan 10% atau 0,1. Adapun bagan pembobotan yang dilakukan pada penelitian di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dapat dilihat pada Gambar 4.3.

Gambar ini menjelaskan bahwa setiap elemen dalam pengukuran kinerja perlu dibobotkan untuk mendapat nilai pembobotan KPI. Nilai pembobotan KPI didapatkan dari perkalian antara bobot perspektif, bobot *strategy objectives*, dan bobot KPI dari setiap sisi. Hasil ini selanjutnya akan digunakan dalam perhitungan *scoring system* menggunakan metode OMAX dan *Traffic light system*.





Gambar 4.3 Bagan Pembobotan KPI pada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Berikut ini adalah hasil pembobotan mulai dari hierarki paling teratas yaitu pembobotan antar perspektif, kemudian dilanjutkan dengan pembobotan antar *strategy objectives*, dan yang terakhir adalah pembobotan antar *key performance indicator* dalam setiap sisi:

1. Pembobotan Perspektif

Hasil pembobotan perspektif dengan menggunakan AHP berdasarkan kuesioner pada Lampiran 3 dan perhitungannya pada Lampiran 4 yang dimiliki oleh Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Pembobotan Antar Perspektif Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Perspektif	Bobot	Inconsistency Ratio
<i>Financial</i>	0,24	0,06
<i>Customer</i>	0,41	
<i>Internal Business Process</i>	0,18	
<i>Learning and Growth</i>	0,18	

Dari Tabel 4.3 diketahui bahwa *customer* memiliki tingkat kepentingan yang harus lebih diprioritaskan karena memiliki bobot yang lebih tinggi dibanding tiga perspektif yang lainnya. Dengan adanya tingkat prioritas yang lebih tinggi pada perspektif *customer*, bukan berarti mengesampingkan ketiga perspektif lainnya, hanya saja lebih memprioritaskan peningkatan kinerja pada perspektif tersebut dan didukung berturut-turut dengan peningkatan kinerja dari perspektif yang lainnya

Pembobotan keempat perspektif memiliki *inconsistency ratio* sebesar 0,06. Nilai tersebut dapat diterima karena memenuhi batas maksimal yang diijinkan *inconsistency ratio* yaitu sebesar 0,1.

2. Pembobotan *Strategy Objectives*

Hasil pembobotan antar *strategy objectives* dengan menggunakan AHP berdasarkan kuesioner pada Lampiran 3 dan perhitungannya pada Lampiran 4 dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Pembobotan Antar *Strategy Objectives* KB SAMSAT Karang Ploso

Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1	Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	0,50	0
F2	Meningkatkan produktivitas	0,50	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1	Meningkatkan kepuasan pelanggan	0,39	0,02
C2	Meningkatkan kepuasan pegawai	0,16	
C3	Meningkatkan komitmen pegawai	0,16	
C4	Meningkatkan kecepatan layanan	0,28	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1	Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	0,14	0,02
I2	Meningkatkan <i>quality relationship</i>	0,20	
I3	Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT	0,33	
I4	Membangun program kerja yang tepat	0,33	
Kode	<i>Strategy Objectives</i> Perspektif <i>Learning and Growth</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
L1	Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai	0,67	0
L2	Membangun kompetensi berdasarkan SDM	0,33	

Setelah dilakukan pembobotan untuk setiap perspektif, langkah selanjutnya adalah pembobotan *strategy objectives*. Hal ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap *strategy objectives*. Setiap *strategy objectives* memiliki tingkat kepentingan yang berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat dari beragamnya bobot yang dihasilkan pada Tabel 4.4 .

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *financial*, F1 dan F2 memiliki nilai bobot sama yaitu 0,50 untuk masing-masing *strategy objectives* dengan *inconsistency ratio* sebesar 0. Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *customer*, C1, C2, C3 dan C4 berturut turut memiliki nilai bobot 0,39; 0,16; 0,16; 0,28; dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,02.

Pada pembobotan antar *strategy objectives* untuk perspektif *internal business process*, I1, I2, I3, I4, berturut turut memiliki nilai bobot 0,14; 0,20; 0,33; 0,33; dengan *inconsistency ratio* sebesar 0,02. Pada pembobotan antar

strategy objectives untuk *learning and growth*, L1 dan L2 memiliki nilai bobot 0,67 dan 0,33 dengan *inconsistency ratio* sebesar 0.

Keseluruhan *strategy objectives* memiliki nilai *inconsistency ratio* dibawah 0,1. Hal ini menunjukkan nilai tersebut masih dapat diterima karena berada di bawah batas maksimal *inconsistency ratio* yang diijinkan yaitu sebesar 0,1.

3. Pembobotan *Key Performance Indicator*

Hasil pembobotan antar KPI dalam setiap *strategy objectives* dengan menggunakan AHP berdasarkan kuesioner pada Lampiran 3 dan perhitungannya pada Lampiran 4 dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Pembobotan Antar KPI Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Kode	<i>Key Performance Indicator Financial</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
F1a	PKB	0,50	0
F1b	BBNKB	0,50	
F2a	Persentase pertumbuhan pendapatan	0,50	0
F2b	Produktivitas pegawai	0,50	
Kode	<i>Key Performance Indicator Customer</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
C1a	Frekuensi keluhan pelanggan	0,33	0
C1b	<i>Respons time</i> terhadap keluhan pelanggan	0,67	
C2a	Frekuensi keluhan pegawai	0,33	0
C2b	<i>Respons time</i> terhadap keluhan pegawai	0,67	
C3a	Jumlah pegawai yang menerima sanksi	0,50	0
C3b	Persentase keterlambatan pegawai	0,50	
C4a	Rata-rata waktu pembayaran gaji	0,67	0
C4b	Rata-rata waktu proses mutasi	0,33	
Kode	<i>Key Performance Indicator Internal Business Process</i>	Bobot	<i>Inconsistency Ratio</i>
I1a	Persentase jumlah jabatan yang memiliki <i>succession planning</i> yang jelas	1,00	0
I2a	Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang	1,00	0
I3a	Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT	0,67	0
I3b	Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT	0,33	
I4a	Persentase program kerja yang terlaksana	1,00	0

Kode	Key Performance Indicator Learning and Growth	Bobot	Inconsistency Ratio
L1a	Persentase jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>	0,31	0,05
L1b	Persentase realisasi rencana <i>training</i>	0,20	
L1c	Persentase jumlah <i>training</i> sesuai dengan jabatan	0,49	
L2a	Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi	0,67	0
L2b	Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya	0,33	

Dari Tabel 4.5 diketahui bahwa dari 22 KPI yang teridentifikasi dalam sistem pengukuran kinerja di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso, masing-masing KPI memiliki tingkat kepentingan yang berbeda dalam setiap sisi. Pembobotan dihitung dari skala nilai prioritas yang diberikan oleh responden. Semakin besar bobotnya menunjukkan bahwa KPI tersebut semakin penting.

Untuk mendapatkan nilai total bobot KPI dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

$$\text{KPI F1a} = \text{Nilai bobot perspektif } \textit{financial} \times \text{Nilai bobot } \textit{strategy objectives} \times \text{Nilai bobot KPI F1a} \quad (4 - 1)$$

Langkah perhitungan diatas dilakukan pada setiap KPI sesuai aliran pada bagan Gambar 4.4. Total nilai dari seluruh bobot KPI adalah 1,00. Adapun keseluruhan nilai bobot KPI berdasarkan nilai pembobotan pada tabel-tabel sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Nilai Bobot KPI Kantor Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Kode KPI	Bobot	Kode KPI	Bobot
F1a	0,06	C4b	0,04
F1b	0,06	I1a	0,03
F2a	0,06	I2a	0,04
F2b	0,06	I3a	0,04
C1a	0,05	I3b	0,02
C1b	0,11	I4a	0,06
C2a	0,02	L1a	0,04
C2b	0,04	L1b	0,02
C3a	0,03	L1c	0,06
C3b	0,03	L2a	0,04
C4a	0,08	L2b	0,02

4.5 Pengukuran Kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Setelah dilakukan pembobotan terhadap perspektif, *strategy objectives* dan KPI, kemudian langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang diperlukan berkaitan dengan target dan masing-masing pencapaian untuk seluruh KPI yang telah teridentifikasi pada tahun 2009 dan 2010. Dari hasil pengumpulan data yang telah dilakukan diperoleh data yang ditampilkan pada Tabel 4.7 untuk tahun 2009 dan Tabel 4.8 untuk tahun 2010.

Tabel 4.7 Data Target dan Realisasi KPI KB SAMSAT Karang Ploso Tahun 2009

KPI	Target th. 2009	Realisasi th. 2009	Ket.
F1a	Rp 42.340.374.000	Rp 44.177.214.540	Tercapai
F1b	Rp 34.183.424.000	Rp 40.166.539.400	Tercapai
F2a	40,82%	35,73%	Tidak
F2b	Rp 1.594.757.792	Rp 1.757.161.540	Tercapai
C1a	0	1247/214.445	Tidak
C1b	2	7	Tidak
C2a	0	14/48	Tidak
C2b	2	5	Tidak
C3a	0%	8,33%	Tidak
C3b	0%	14,58%	Tidak
C4a	1	1	Tercapai
C4b	14	24	Tidak
I1a	100%	56,25%	Tidak
I2a	24	28	Tercapai
I3a	75%	54,16%	Tidak
I3b	100%	100%	Tercapai
I4a	100%	90,91%	Tidak
L1a	100%	92%	Tidak
L1b	100%	100%	Tercapai
L1c	70%	75%	Tercapai
L2a	75%	66,67%	Tidak
L2b	60%	68,75%	Tercapai

Tabel 4.8 Data Target dan Realisasi KPI KB SAMSAT Karang Ploso Tahun 2010

KPI	Target th. 2010	Realisasi th. 2010	Ket.
F1a	Rp 52.295.456.000	Rp 51.561.555.515	Tidak
F1b	Rp 63.208.696.000	Rp 62.236.607.500	Tidak
F2a	33,75%	25,88%	Tidak
F2b	Rp 2.406.336.500	Rp 2.370.795.063	Tidak

KPI	Target th. 2010	Realisasi th. 2010	Ket.
C1a	0	1035/249.137	Tidak
C1b	2	3	Tidak
C2a	0	11/47	Tidak
C2b	2	4	Tidak
C3a	0%	2,08%	Tidak
C3b	0%	14,66%	Tidak
C4a	1	1	Tercapai
C4b	14	18	Tidak
I1a	100%	87,5%	Tidak
I2a	24	32	Tercapai
I3a	75%	56,25%	Tidak
I3b	100%	100%	Tercapai
I4a	100%	100%	Tercapai
L1a	100%	90,77%	Tidak
L1b	100%	100%	Tercapai
L1c	75%	81,25%	Tercapai
L2a	75%	83,33%	Tercapai
L2b	70%	75%	Tercapai

4.5.1 Scoring System dengan Metode OMAX dan Traffic light system

Setelah mendeskripsikan dan membuat formulasi untuk masing-masing KPI serta telah memperoleh data yang diperlukan pada tiap KPI, maka dilakukan penghitungan *Scoring System* dengan *Objective Matrix* (OMAX). Pada perhitungan OMAX, nilai tiap level akan ditentukan sehingga nantinya dapat diketahui pencapaian kinerja KPI tersebut berada pada level berapa dan akan dikategorikan sesuai dengan *Traffic light system*.

Pada model OMAX, level 10 diisi dengan target optimum pada tahun 2010. Pencapaian kinerja pada tahun sebelumnya (2009) diletakkan pada level 3 untuk mendapatkan nilai tengah. Level 0 diisi dengan nilai terendah yang mungkin dicapai Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dalam keadaan terburuk. Untuk pengisiannya digunakan rumus skala linear (2 - 3) yang *teRoot Cause Analysis* dalam Bab II.

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai interval antara level tertinggi, nilai tengah dan level terendah untuk KPI F1a dengan menggunakan metode OMAX:

Target : Rp 52.295.456.000

Tahun 2009 : Rp 44.177.214.540

Tahun 2010 : Rp 51.561.555.515

1. Interval antara level 10-4

$$\text{Level 10} = \text{Rp } 52.295.456.000$$

$$\begin{aligned} \text{Level 9} &= (\text{Rp } 52.295.456.000 - (\text{Rp } 52.295.456.000 - \text{Rp } 44.177.214.540) / (10-3)) \\ &= \text{Rp } 51.135.707.220 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Level 8} &= (\text{Rp } 51.135.707.220 - (\text{Rp } 51.135.707.220 - \text{Rp } 44.177.214.540) / (9-3)) \\ &= \text{Rp } 49.975.958.440 \end{aligned}$$

Demikian seterusnya hingga level 4.

2. Interval antara level 3-0

$$\text{Level 3} = \text{Rp } 44.177.214.540$$

$$\begin{aligned} \text{Level 2} &= (\text{Rp } 44.177.214.540 - (\text{Rp } 44.177.214.540 - \text{Rp } 28.671.665.000) / (3-0)) \\ &= 3,05 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Level 1} &= (\text{Rp } 44.177.214.540 - (\text{Rp } 44.177.214.540 - \text{Rp } 28.671.665.000) / (2-0)) \\ &= 2,77 \end{aligned}$$

$$\text{Level 0} = \text{Rp } 28.671.665.000$$

Langkah perhitungan yang sama dilakukan untuk memperoleh nilai pada masing-masing level untuk KPI lainnya. Setelah diperoleh nilai untuk setiap level (dari level 0 hingga level 10). Setelah itu level pada bagian monitoring dapat diisi berdasarkan posisi level pada angka *performance* yang merupakan kinerja instansi pada tahun 2010.

Untuk mengisi level di bagian *monitoring* langkah yang dilakukan adalah dengan menggunakan rumus interpolasi. Adapun contoh dari perhitungan salah satu KPI yaitu F2a adalah sebagai berikut:

Diketahui:

$$\text{Level 9} = 29,64\%$$

$$\text{Performance 2010} = 25,88\%$$

$$\text{Level 8} = 25,52\%$$

Maka nilai *performance* tersebut berada pada level:

$$\frac{29,64 - 25,88}{25,88 - 25,52} = \frac{9 - x}{x - 8}$$

$$3,76(x - 8) = 0,36(9 - x)$$

$$3,76x - 30,08 = 3,24 - 0,36x$$

$$3,76x + 0,36x = 3,24 + 30,08$$

$$4,12x = 33,32$$

$$x = 33,32/4,12$$

$$x = 8,09$$

Nilai x adalah level yang diisi pada bagian *monitoring* dan nilai tersebut akan dikategorikan berdasarkan *Traffic light system*. Untuk *weight* diisi dengan nilai bobot KPI F2a sesuai Tabel 4.6 yaitu 0,06. Nilai *value* merupakan hasil perkalian antara nilai level dan nilai *weight*. Demikian seterusnya sampai semua bagian *monitoring* terisi sehingga pada akhirnya akan diperoleh nilai indeks total kinerja instansi secara keseluruhan. Tabel 4.9; Tabel 4.10; Tabel 4.11; dan Tabel 4.12 menunjukkan skema penilaian kinerja yang telah diperoleh berdasarkan OMAX dan *Traffic Light System*.

Tabel 4.9 Skema Penilaian KPI *Financial* Berdasarkan OMAX dan TLS

KPI		F1a	F1b	F2a	F2b
Performance		Rp 51.561.555.515	Rp 62.236.607.500	25,88%	Rp 2.370.795.063
SCORE	10	Rp 52.295.456.000	Rp 63.208.696.000	33,75%	Rp 2.406.336.500
	9	Rp 51.135.707.220	Rp 59.916.959.343	29,64%	Rp 2.313.597.220
	8	Rp 49.975.958.440	Rp 56.625.222.686	25,53%	Rp 2.220.857.940
	7	Rp 48.816.209.660	Rp 53.333.486.029	21,42%	Rp 2.128.118.660
	6	Rp 47.656.460.880	Rp 50.041.749.371	17,31%	Rp 2.035.379.380
	5	Rp 46.496.712.100	Rp 46.750.012.714	13,20%	Rp 1.942.640.100
	4	Rp 45.336.963.320	Rp 43.458.276.057	9,09%	Rp 1.849.900.820
	3	Rp 44.177.214.540	Rp 40.166.539.400	5%	Rp 1.757.161.540
	2	Rp 39.008.698.027	Rp 35.290.305.247	4%	Rp 1.703.026.957
	1	Rp 33.840.181.513	Rp 30.414.071.093	3%	Rp 1.648.892.375
	0	Rp 28.671.665.000	Rp 25.537.836.940	2%	Rp 1.594.757.792
Level		9,37	9,7	8,09	9,62
Weight		0,06	0,06	0,06	0,06
Value		0,5622	0,582	0,4854	0,5772

Tabel 4.10 Skema Penilaian KPI *Customer* Berdasarkan OMAX dan TLS

KPI	C1a	C1b	C2a	C2b	C3a	C3b	C4a	C4b	
Performance	1035	3 hari	11	4 hari	2,08%	14,66%	18 hari	2 hari	
SCORE	10	0	2 hari	0	2 hari	0%	0%	14 hari	2 hari
	9	178,1	2,71	2	2,43 hari	1,19%	2,08%	15,43 hari	2,29 hari
	8	356,2	3,42	4	2,86 hari	2,38%	4,16%	16,86 hari	2,58 hari
	7	534,3	4,13	6	3,29 hari	3,57%	6,24%	18,29 hari	2,87 hari
	6	712,4	4,84	8	3,72 hari	4,76%	8,32%	19,72 hari	3,16 hari
	5	890,5	5,55	10	4,15 hari	5,95%	10,40%	21,15 hari	3,45 hari
	4	1068,6	6,26	12	4,58 hari	7,14%	12,48%	22,58 hari	3,74 hari
	3	1247	7	14	5 hari	8,33%	14,58%	24 hari	4 hari
	2	1331,3	8	25	6,67 hari	12,22%	16,39%	26 hari	5 hari
	1	1415,6	9	36	8,34 hari	16,11%	18,20%	28 hari	6 hari
0	1500	10	47	10 hari	20%	20%	30 hari	7 hari	
Level	4,19	8,59	4,5	5,35	8,25	2,96	7,20	10	
Weight	0,05	0,11	0,02	0,04	0,03	0,03	0,08	0,04	
Value	0,2095	0,9449	0,09	0,214	0,2475	0,0888	0,576	0,4	

Tabel 4.11 Skema Penilaian KPI *Internal Business Process* Berdasarkan OMAX dan TLS

KPI		I1a	I2a	I3a	I3b	I4a
Performance		87,50%	32	56,25%	100%	100%
SCORE	10	100%	24	75%	100%	100%
	9	93,75%	23,42	72,02%	96%	98,70%
	8	87,50%	22,85	69,04%	93%	97,40%
	7	81,25%	22,28	66,06%	89%	96,10%
	6	75%	21,71	63,08%	86%	94,81%
	5	68,75%	21,14	60,10%	82%	93,51%
	4	62,50%	10,57	57,12%	79%	92,21%
	3	56,25%	20	54,16%	75%	90,91%
	2	54,16%	17,34	49,44%	67%	80,61%
	1	52,08%	14,67	44,72%	58%	70,30%
	0	50%	12	40%	50%	60%
Level		8	10	3,71	10	10
Weight		0,03	0,04	0,04	0,02	0,06
Value		0,24	0,4	0,1484	0,2	0,6

Tabel 4.12 Skema Penilaian KPI *Learning & Growth* Berdasarkan OMAX dan TLS

KPI		L1a	L1b	L1c	L2a	L2b
Performance		90,77%	100%	81,25%	83,33%	75%
SCORE	10	100%	100%	100%	100%	100%
	9	98,86%	92,86%	87,5%	87,5%	85%
	8	97,71%	85,71%	75%	75%	70%
	7	96,57%	78,57%	72,86%	71,43%	69,46%
	6	95,43%	71,43%	72,14%	70,24%	69,29%
	5	94,29%	64,29%	71,43%	69,05%	69,11%
	4	93,14%	57,14%	70,71%	67,86%	68,93%
	3	92%	50%	70%	66,67%	68,75%
	2	86,33%	41,67%	63,33%	55,56%	62,50%
	1	80,67%	33,33%	56,67%	50,00%	56,25%
	0	75%	25%	50%	50%	50%
Level		2,78	10	8,5	8,67	8,33
Weight		0,04	0,02	0,06	0,04	0,02
Value		0,1112	0,2	0,6	0,4	0,2

Tabel 4.13 *Index Total* Pengukuran Kinerja

<i>F</i>	<i>C</i>	<i>IBP</i>	<i>LG</i>	<i>Index Total</i>
2,2068	2,7707	1,5884	1,3346	7,9005

4.5.2 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan *scoring system* dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX), maka didapatkan nilai Index Total sebesar 7,9005 yang dapat dilihat pada Tabel 4.13. Sesuai dengan *Traffic Light System* maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso secara keseluruhan belum mencapai performa yang diharapkan karena berada pada kategori kuning yang mengindikasikan bahwa secara keseluruhan target dari indikator kinerja sudah mendekati target meskipun belum Tercapai.

Jika dilihat dari skema penilaian KPI yang dicapai, dari 22 KPI yang dijadikan indikator masing-masing KPI memiliki level pencapaian yang berbeda-beda yang dikategorikan sesuai OMAX dan *Traffic Light System*. Pengkategorian KPI ini didasarkan pada skema penilaian OMAX dimana jika KPI tersebut berada pada level 0-3 maka KPI tersebut berada pada kategori merah, untuk level 4-7 maka KPI tersebut berada pada kategori kuning, dan untuk level 8-10 maka KPI tersebut berada pada kategori hijau.

Tabel 4.14; 4.15; dan 4.16 merupakan hasil dari pengkategorian KPI berdasarkan metode OMAX dan *Traffic Light System* sesuai dengan performa yang dicapai. KPI yang termasuk dalam kategori hijau sebanyak 15 KPI, kuning 4 KPI dan merah 3 KPI.

Tabel 4.14 Daftar KPI Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso Kategori Hijau

KPI	Key Performance Indicator
F1a	PKB
F1b	BBNKB
F2a	Persentase pertumbuhan pendapatan
F2b	Produktivitas pegawai
C1b	<i>Respons time</i> terhadap keluhan pelanggan
C3a	Jumlah pegawai yang menerima sanksi
C4a	Rata-rata waktu pembayaran gaji
I1a	Persentase jumlah jabatan yang memiliki <i>succession planning</i> yang jelas
I2a	Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang
I3b	Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT
I4a	Persentase program kerja yang terlaksana
L1b	Persentase realisasi rencana <i>training</i>
L1c	Persentase jumlah <i>training</i> sesuai dengan jabatan
L2a	Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi
L2b	Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya

Tabel 4.15 Daftar KPI Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso Kategori Kuning

KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
C1a	Frekuensi keluhan pelanggan
C2a	Frekuensi keluhan pegawai
C2b	<i>Respon time</i> terhadap keluhan pegawai
C4b	Rata-rata waktu proses mutasi

Tabel 4.16 Daftar KPI Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso Kategori Merah

KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
C3b	Persentase keterlambatan pegawai
I3a	Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT
L1a	Persentase jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>

KPI yang masuk dalam kategori hijau mengindikasikan bahwa performa KPI tersebut sudah mencapai target yang telah ditetapkan oleh instansi sehingga harus tetap dipertahankan atau bahkan ditingkatkan agar pencapaian dari masing-masing KPI dapat melebihi target yang diharapkan untuk tahun-tahun berikutnya.

KPI yang termasuk dalam kategori kuning mengindikasikan bahwa KPI tersebut belum mencapai suatu performa yang diharapkan meskipun hasilnya sudah mendekati target yang ditetapkan. Sedangkan KPI yang berwarna merah mengindikasikan KPI tersebut memiliki performa jauh dibawah target yang telah ditetapkan. Keduanya memerlukan tindakan perbaikan namun KPI yang berwarna merah harus mendapatkan prioritas terlebih dahulu dalam tindakan perbaikannya. Usulan perbaikan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan performa dari KPI yang belum mencapai target yang ditetapkan.

4.6 Rekomendasi Perbaikan

Dari 22 KPI yang telah teridentifikasi terdapat 7 KPI yang memerlukan perbaikan, KPI tersebut terdiri dari 4 KPI kategori kuning dan 3 KPI kategori merah. Rekomendasi perbaikan yang diberikan dianalisis menggunakan *root cause analysis* untuk mengetahui penyebab KPI yang teridentifikasi belum mencapai target kemudian menentukan rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya. Berikut adalah rekomendasi perbaikan yang diberikan terhadap KPI tersebut:

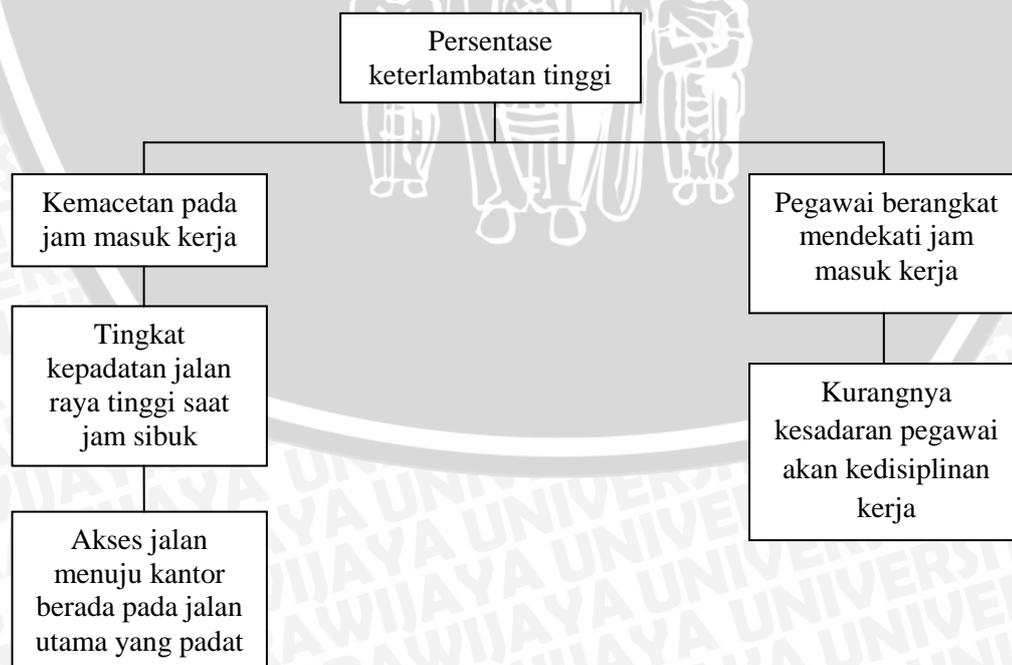
4.6.1 Rekomendasi Perbaikan KPI Kategori Merah

Ada 3 KPI yang berada pada kategori yang merah dimana masing-masing KPI tersebut mewakili perspektif *customer*, *internal business process* dan *learning and growth*.

4.6.1.1 Rekomendasi Perbaikan KPI C3b

KPI C3b adalah persentase keterlambatan pegawai. KPI ini digunakan untuk mengetahui jumlah keterlambatan pegawai dalam satuan kurun waktu tertentu. Data pencapaian KPI ini diambil dari laporan absensi pegawai. Persentase keterlambatan pegawai yang ditargetkan untuk tahun 2010 adalah 0% dan pencapaiannya pada tahun tersebut adalah 14,66%, sedangkan untuk tahun 2009 adalah 14,58%. Setelah dihitung menggunakan metode OMAX maka untuk KPI tersebut berada pada skor 2,96 dan dengan metode *Traffic Light System* skor tersebut masuk ke dalam kategori warna merah yang mengindikasikan nilai tersebut jauh dari target yang ditetapkan sebelumnya.

Penyebab dari keterlambatan pegawai diantaranya disebabkan oleh kemacetan yang sering terjadi pada jam-jam sibuk di jalan menuju ke tempat kerja. Hal ini disebabkan akses menuju kantor berada pada jalan utama yang padat. Selain itu, penyebab lainnya adalah karena pegawai berangkat mendekati jam masuk kerja sehingga sering sampai di kantor tepat pada jam kerja atau bahkan terlambat. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada gambar 4.4.



Gambar 4.4 *Root Cause Analysis* KPI C3b

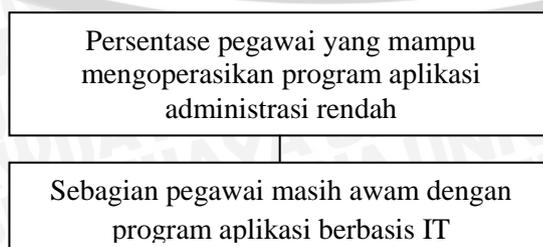
Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* adalah dengan menerapkan sistem *punishment* sehingga bisa mendorong pegawai untuk tidak terlambat masuk kerja lagi. Sistem *punishment* yang diterapkan harus disesuaikan dengan kriteria keterlambatan yang terjadi. Semakin tinggi kriteria keterlambatan yang terjadi maka *punishment* yang diterima oleh pegawai juga akan semakin besar pula. Dengan diterapkan sistem *punishment* ini diharapkan bisa mengurangi atau menghilangkan sama sekali tingkat keterlambatan yang terjadi pada pegawai Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso sehingga bisa meningkatkan kinerjanya.

4.6.1.2 Rekomendasi Perbaikan KPI I3a

KPI I3a adalah persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT. Tujuan dari KPI ini adalah sebagai indikator jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis teknologi informasi yang manfaatnya adalah untuk memudahkan pegawai dalam kinerjanya karena memiliki fungsi kerja yang terintegrasi yang berimbas pada peningkatan produktifitas kerja.

Persentase yang ditargetkan dari KPI ini adalah 75% untuk tahun 2009 dan 2010. Pada tahun 2009, pencapaian KPI ini adalah 54,16% dan pada tahun 2010 persentase yang berhasil dicapai adalah 56,25%. Setelah dihitung menggunakan metode OMAX maka untuk KPI tersebut berada pada skor 3,71 dan apabila dianalisis dengan menggunakan metode *Traffic Light System* maka skor tersebut berada pada kategori merah yang jauh dari target yang ingin dicapai instansi.

Penyebab rendahnya persentase pencapaian KPI ini adalah sebagian besar pegawai masih belum memahami cara penggunaan aplikasi yang baru tersebut. Aplikasi administrasi yang diterapkan masih tergolong baru untuk sebagian pegawai sehingga tidak semua pegawai mampu mengoperasikannya. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5 *Root Cause Analysis* KPI I3a

Rekomendasi perbaikan yang dapat usulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* untuk KPI ini adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan khusus kepada pegawai sehingga pegawai bisa menggunakan aplikasi tersebut. Dengan demikian diharapkan persentase pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT bisa meningkat. Usulan pelaksanaan *training* ditunjukkan pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17 Usulan Pelaksanaan *Training* Aplikasi Administrasi Berbasis IT

Kelompok	Bulan											
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
Kelompok 1	■	■	■									
Kelompok 2				■	■	■						
Kelompok 3							■	■	■			
Kelompok 4										■	■	■

Keterangan :

■ : Pelaksanaan *training*

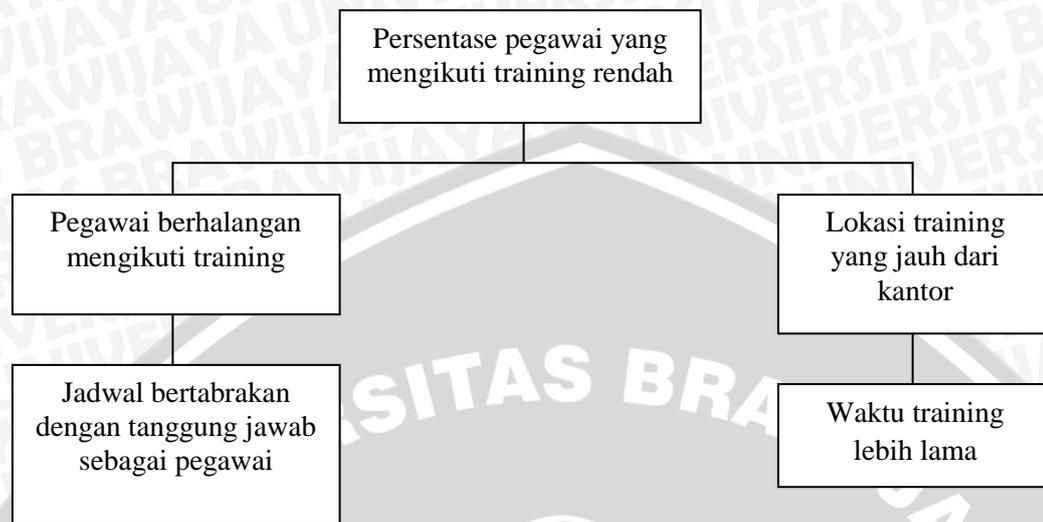
4.6.1.3 Rekomendasi Perbaikan KPI L1a

KPI Lia adalah persentase jumlah pegawai yang mengikuti *training*. KPI ini merupakan indikator untuk mengetahui tingkat perbandingan jumlah pegawai yang mengikuti *training* dengan jumlah pegawai yang direncanakan untuk mengikuti *training* secara keseluruhan. Tujuan dari indikator ini adalah untuk meningkatkan skill dan kompetensi dari pegawai apabila persentase jumlah pegawai yang mengikuti *training* ini mencapai target yang ditetapkan.

Persentase yang ditargetkan untuk tahun 2009 dan 2010 adalah 100%. Pencapaian KPI ini tahun 2009 adalah 92% dan pada tahun 2010 adalah 90,77%. Setelah dihitung dengan menggunakan metode OMAX pencapaian KPI ini berada pada skor 2,78 dan dengan metode *Traffic Light System* skor ini berada pada kategori merah yang menunjukkan bahwa pencapaian KPI ini masih sangat jauh dari batas target yang diinginkan.

Penyebab KPI rendahnya persentase pencapaian KPI ini adalah karena pegawai yang direncanakan untuk mengikuti *training* berhalangan untuk hadir karena memiliki keperluan yang lainnya atau memiliki tanggung jawab yang tidak dapat ditinggalkan sebagai pegawai samsat, selain itu *training* yang dilaksanakan selama sehari-hari dan lokasi *training* yang terletak di luar kota menjadi kendala bagi pegawai untuk mengikuti

training tersebut sehingga persentase jumlah pegawai yang mengikuti *training* tidak memenuhi target. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 *Root Cause Analysis* KPI L1a

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* adalah dengan memberikan training dengan jumlah kuota tertentu sehingga jika ada pegawai yang berhalangan pegawai yang lainnya bisa langsung menggantikan tempat peserta *training*. Selain itu memberitahukan lebih awal tentang jadwal *training* sehingga pegawai bisa menyesuaikan sendiri jadwalnya dengan jadwal *training* dan mengatur agar supaya tidak terjadi benturan dengan jadwal yang satu dengan yang lainnya. Lokasi *training* yang menjadi kendala juga sedapat mungkin disesuaikan dengan pegawai sehingga bisa menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai untuk mengikuti *training*. Dengan demikian rekomendasi perbaikan yang diberikan bisa meningkatkan kinerja KPI ini mendekati atau bahkan mencapai target yang ditetapkan.

4.6.2 Rekomendasi Perbaikan KPI Kategori Kuning

Ada 4 KPI yang berada pada kategori yang kuning dimana masing-masing KPI tersebut mewakili perspektif *customer*.

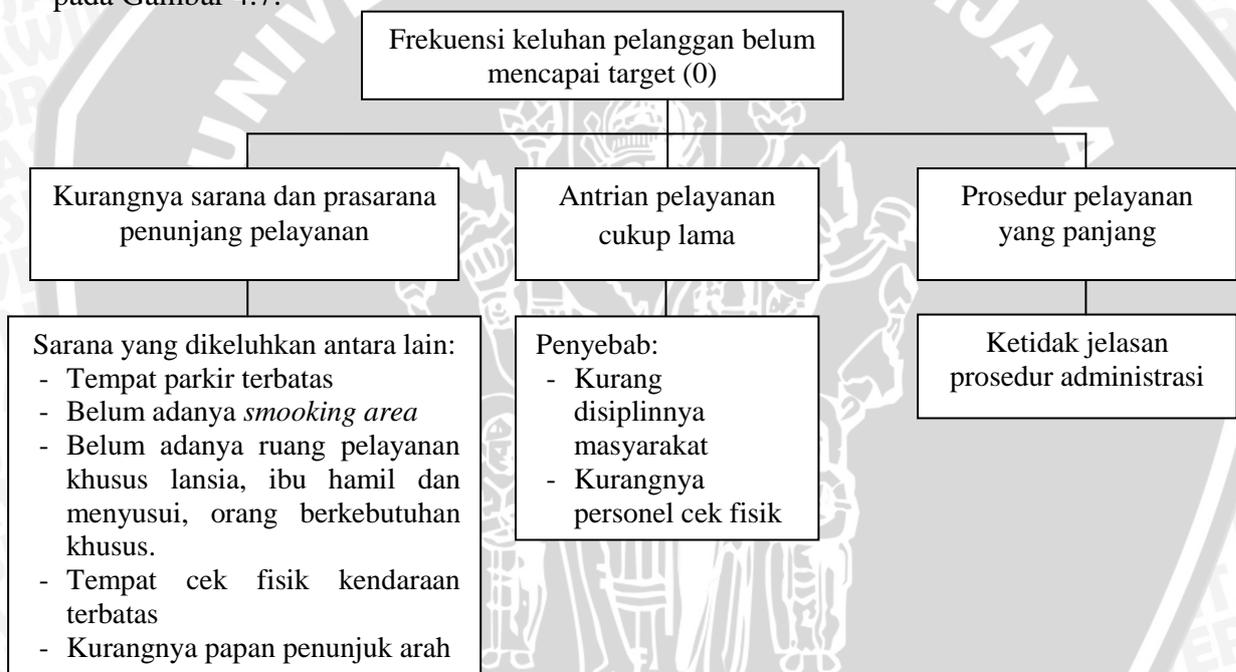
4.6.2.1 Rekomendasi Perbaikan KPI C1a

KPI C1a adalah frekuensi keluhan pelanggan. KPI ini mengukur frekuensi keluhan pelanggan yang disampaikan kepada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso. Tujuan dari KPI ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap layanan

yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT dengan menampung dan menindaklanjuti setiap keluhan yang masuk.

Target yang ingin dicapai KPI ini untuk tahun 2009 dan 2010 adalah 0 keluhan. Sedangkan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah sejumlah 1247 dan pada tahun 2010 sejumlah 1035 keluhan yang masuk. Jika dihitung dengan menggunakan metode OMAX pencapaian KPI ini berada pada skor 4,19 dan dengan metode *Traffic Light System* skor ini berada pada kategori kuning yang menunjukkan nilai pencapaian KPI masih berada di bawah target yang ditetapkan.

Penyebab belum Tercapainya persentase KPI ini adalah karena layanan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso belum memenuhi harapan dari masyarakat secara keseluruhan. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.7.



Gambar 4.7 *Root Cause Analysis* KPI C1a

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* di atas untuk meningkatkan kinerja KPI ini sehingga dapat mencapai target yang diharapkan adalah dengan menggunakan badan jalan untuk parkir kendaraan yang hanya melakukan pembayaran pajak sehingga ruang parkir di dalam dapat dimanfaatkan untuk cek fisik kendaraan, menambah ruang *smooking area* dan loket pelayanan khusus, menambah papan dan jalur penunjuk arah sehingga masyarakat yang memanfaatkan sistem *drive thru* dapat langsung menuju tempat tersebut.

Sistem antrian yang lama dapat dikurangi dengan menambah personel untuk mengawasi antrian *drive thru* agar lebih tertib, menambah personel cek fisik. Untuk

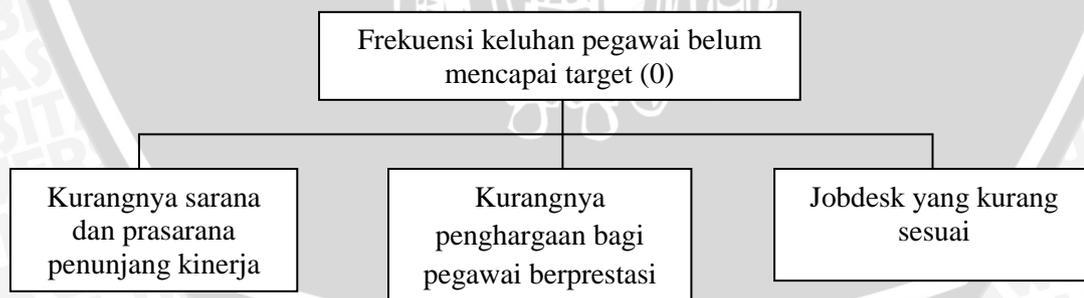
prosedur pelayanan di SAMSAT bisa dilakukan dengan memberikan informasi pelayanan terpadu sehingga masyarakat mudah memahami prosedur, menambah petugas sebagai pemandu untuk membantu masyarakat yang kurang paham mengenai prosedurnya sehingga bisa mengurangi waktu proses administrasi agar keluhan-keluhan yang ada bisa dikurangi.

4.6.2.2 Rekomendasi Perbaikan KPI C2a

KPI C2a adalah frekuensi keluhan pegawai. KPI ini mengukur frekuensi keluhan pegawai yang disampaikan kepada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso. Tujuan dari KPI ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan internal terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT dengan menampung dan menindaklanjuti setiap keluhan yang masuk.

Target yang ingin dicapai KPI ini untuk tahun 2009 dan 2010 adalah 0 keluhan. Sedangkan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah sejumlah 14 keluhan dan pada tahun 2010 sejumlah 11 keluhan yang masuk. Jika dihitung dengan menggunakan metode OMAX pencapaian KPI ini berada pada skor 4,5 dan dengan metode *Traffic Light System* skor ini berada pada kategori kuning yang menunjukkan nilai pencapaian KPI masih berada di bawah target yang ditetapkan.

Penyebab belum Tercapainya persentase KPI ini adalah karena layanan internal yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso belum memenuhi harapan dari pegawai secara keseluruhan. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.8.



Gambar 4.8 *Root Cause Analysis* KPI C2a

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* untuk meningkatkan kinerja KPI ini sehingga dapat mencapai target yang diharapkan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan dari segi pengembangan infrastruktur kantor, sistem pemberian insentif sebagai penghargaan kepada pegawai

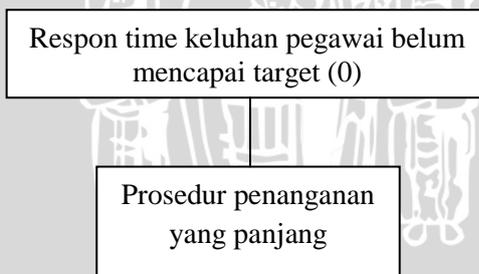
yang berprestasi, sosialisasi *jobdesk* yang ada secara berkala sehingga keluhan-keluhan dari pegawai bisa dikurangi.

4.6.2.3 Rekomendasi Perbaikan KPI C2b

KPI C2b adalah *respon time* terhadap keluhan pegawai. KPI ini mengukur waktu penindaklanjutan terhadap keluhan pegawai yang disampaikan kepada Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso. Tujuan dari KPI ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Bersama Samsat dengan menindaklanjuti setiap keluhan yang masuk sesegera mungkin.

Target yang ingin dicapai KPI ini untuk tahun 2009 dan 2010 adalah 2 hari. Sedangkan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah 4 hari dan pada tahun 2010 adalah 5 hari. Jika dihitung dengan menggunakan metode OMAX pencapaian KPI ini berada pada skor 5,35 dan dengan metode *Traffic Light System* skor ini berada pada kategori kuning yang menunjukkan nilai pencapaian KPI masih berada di bawah target awal.

Penyebab belum Tercapainya target dari KPI ini adalah karena keluhan dari pegawai Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dalam penanganannya dilakukan melalui prosedur yang panjang, sehingga waktu penanganannya pun menjadi lebih lama dari waktu yang ditargetkan. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.9.



Gambar 4.9 *Root Cause Analysis* KPI C2b

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* untuk meningkatkan kinerja KPI ini adalah mengurangi prosedur penanganan keluhan pegawai dengan langsung memberikan tanggapan terhadap keluhan yang dapat langsung diselesaikan sehingga keluhan yang tersampaikan bisa segera tertangani.

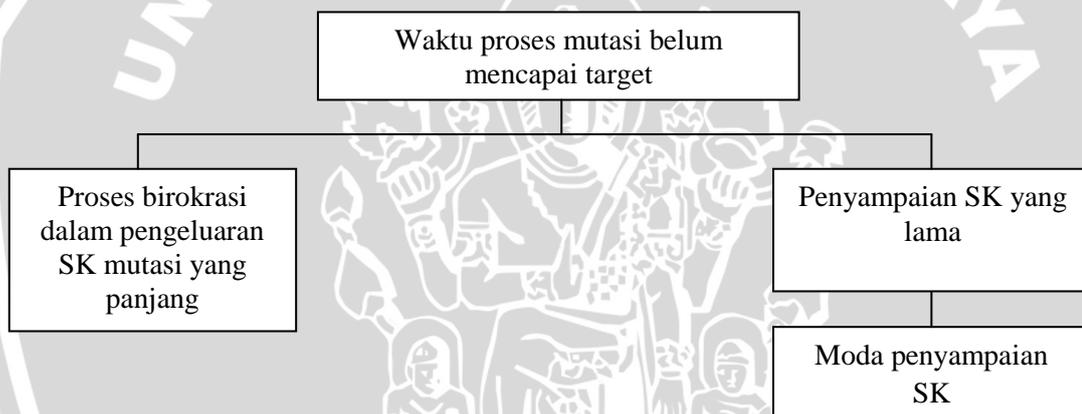
4.6.2.4 Rekomendasi Perbaikan KPI C4b

KPI C4b adalah waktu proses mutasi. KPI ini mengukur waktu pelayanan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso terhadap proses mutasi pegawai. Tujuan dari

KPI ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap layanan yang diberikan oleh Kantor Bersama SAMSAT dengan menerapkan standar waktu proses mutasi.

Target yang ingin dicapai KPI ini untuk tahun 2009 dan 2010 adalah 14 hari. Sedangkan pencapaiannya pada tahun 2009 adalah 24 hari dan pada tahun 2010 adalah 18 hari. Jika dihitung dengan menggunakan metode OMAX pencapaian KPI ini berada pada skor 7,20 dan dengan metode *Traffic Light System* skor ini berada pada kategori kuning yang menunjukkan nilai pencapaian KPI masih berada di bawah target awal.

Penyebab belum tercapainya target dari KPI ini adalah terlalu panjangnya proses birokrasi dalam hal mutasi pegawai sehingga memperlambat proses mutasi menjadi lebih lama dari waktu yang diinginkan. Selain itu surat keputusan yang berasal dari kantor pusat berada jauh dari kantor pelayanan teknis daerah yang membuat waktu proses mutasi menjadi lebih lama. *Root Cause Analysis* permasalahan di atas ditunjukkan pada Gambar 4.10.



Gambar 4.10 *Root Cause Analysis* KPI C4b

Rekomendasi perbaikan yang dapat diusulkan sesuai dengan *Root Cause Analysis* untuk meningkatkan kinerja KPI ini sehingga dapat mencapai target yang diharapkan adalah dengan mempendek proses birokrasi dan prosedur penyampaian surat keputusan dapat memanfaatkan teknologi informasi (*email*) melalui jaringan internet untuk mempercepat penyampaiannya sehingga bisa mempersingkat waktu prosesnya.

4.6.3 Ringkasan Kategori, Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan KPI

Ringkasan kategori dan rekomendasi perbaikan KPI Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dilihat pada tabel 4.18 berikut ini.

Tabel 4.18 Ringkasan Kategori, Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan *Key Performance Indicator* Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

No.	Perspektif	Key Performance Indicator	Kategori	Akar Masalah	Rekomendasi Perbaikan
1.	Financial (F)	F1a: PKB	Hijau		
		F1b: BBNKB	Hijau		
		F2a: Persentase pertumbuhan pendapatan	Hijau		
		F2b: Produktivitas pegawai	Hijau		
2.	Customer (C)	C1a: Frekuensi keluhan pelanggan	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya sarana pelayanan (tempat parkir, <i>smooking area</i>, ruang pelayanan khusus, tempat cek fisik, papan penunjuk arah) - Antrian yang lama (masyarakat tidak disiplin, kurangnya personel cek fisik) - Prosedur panjang dan kurang jelas 	<ul style="list-style-type: none"> - Memanfaatkan bahu jalan untuk parkir kendaraan yang hanya membayar pajak agar tempat cek fisik lebih luas, penambahan loket khusus dan penunjuk arah sistem <i>drive thru</i> - Menambah personel antrian <i>drive thru</i> yang kurang tertib, dan penambahan personel cek fisik - Pemberian informasi pelayanan terpadu dan pemandu simpatik untuk masyarakat
		C1b: <i>Respons time</i> terhadap keluhan pelanggan	Hijau		
		C2a: Frekuensi keluhan pegawai	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya fasilitas penunjang pekerjaan - Kurangnya penghargaan pegawai berprestasi - <i>Jobdesk</i> kurang sesuai 	<ul style="list-style-type: none"> - Penambahan AC, <i>smooking area</i>, tempat parkir khusus pegawai - Memberi insentif dan percepatan jenjang karir - <i>Jobdesk</i> disosialisasikan sekala berkala
		C2b: <i>Respons time</i> terhadap keluhan pegawai	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Prosedur penanganan melalui prosedur panjang 	<ul style="list-style-type: none"> - Segera memberikan tanggapan keluhan yang dapat diselesaikan langsung tanpa menunggu rapat mingguan
		C3a: Jumlah pegawai yang menerima sanksi	Hijau		
		C3b: Persentase keterlambatan pegawai	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Kemacetan pada jam sibuk - Pegawai berangkat mendekati jam masuk 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan tambahan waktu jam masuk - Pemberian <i>punishment</i> keterlambatan

		C4a: Rata-rata waktu pembayaran gaji	Hijau		
		C4b: Rata-rata waktu proses mutasi	Kuning	<ul style="list-style-type: none"> - Proses birokrasi yang panjang - Kantor pusat yang berada di luar kota tempat operasional kantor 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengurangi proses birokrasi di kantor operasional - Memanfaatkan sarana internet untuk penyampaian SK
3.	Internal Business Process (I)	I1a: Persentase jumlah jabatan yang memiliki <i>succession planning</i> yang jelas	Hijau		
		I2a: Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang	Hijau		
		I3a: Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagian pegawai belum memahami cara penggunaan aplikasi tersebut 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pelatihan khusus cara penggunaan aplikasi secara berkala
		I3b: Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT	Hijau		
		I4a: Persentase program kerja yang terlaksana	Hijau		
4.	Learning & Growth (L)	L1a: Persentase jumlah pegawai yang mengikuti <i>training</i>	Merah	<ul style="list-style-type: none"> - Banyak pegawai yang berhalangan hadir karena tanggung jawab di kantor operasional - Lokasi training yang jauh 	<ul style="list-style-type: none"> - Memberi training dengan jumlah kuota - Lokasi disesuaikan dengan masing-masing kota operasional SAMSAT
		Persentase realisasi rencana <i>training</i>	Hijau		
		L1c: Persentase jumlah <i>training</i> sesuai dengan jabatan	Hijau		
		L2a: Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi	Hijau		
		L2b: Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya	Hijau		

BAB V PENUTUP

Pada bab penutup ini akan dijabarkan kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan merupakan jawaban dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada tahap awal. Sedangkan saran dimaksudkan untuk memberi masukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan yang mengacu pada hasil analisis dan pembahasan, baik untuk pihak instansi maupun untuk penelitian selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan dan analisis hasil yang telah dikemukakan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut :

1. Dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dengan menggunakan metode *Balaced Scorecard* diidentifikasi ada 22 KPI yang terdiri dari 4 KPI *financial*, 8 KPI *customer*, 5 KPI *internal business process*, 5 KPI *learning and growth*. Hasil *scoring* dengan menggunakan metode OMAX (*Objective Matrix*) diperoleh nilai indeks kinerja total sebesar 7,9005. Berdasarkan *Traffic Light System* nilai indeks tersebut berada pada kategori kuning sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso secara keseluruhan dapat dikatakan 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.
2. Rekomendasi perbaikan diberikan untuk KPI yang berada jauh di bawah target yang diharapkan atau sudah mendekati terget namun belum mencapai target tersebut diantaranya 4 KPI yang berada pada kategori kuning dan 3 KPI yang berada pada kategori merah. Rekomendasi perbaikan tersebut diantaranya:
 - a. Rekomendasi perbaikan untuk KPI kategori kuning antara lain dengan meningkatkan kualitas pelayanan dari segi pengadaan sarana dan prasarana penunjang untuk masyarakat wajib pajak dan pegawai (tempat parkir, *smooking area*, loket khusus, papan penunjuk arah, pemandu simpatik), sistem antrian yang efektif (panambahan personel cek fisik dan personel pemantau antrian *drive thru*), pengembangan prosedur

pelayanan agar waktu pelayanan semakin cepat, pemberian insentif untuk pegawai yang berprestasi, pembagian tanggung jawab sesuai *jobdesk*, mengurangi prosedur penanganan keluhan pegawai, memperpendek proses birokrasi dan prosedur penyampaian surat keputusan yang memanfaatkan teknologi informasi.

- b. Rekomendasi untuk KPI kategori merah lain memberikan *punishment* untuk pegawai yang terlambat sesuai dengan kriteria keterlambatan yang terjadi, memberikan pelatihan-pelatihan khusus kepada pegawai, memberitahukan jadwal *training* lebih dini untuk meminimalisir terjadinya jadwal yang bertabrakan.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini dan dapat digunakan untuk perbaikan dalam penelitian selanjutnya adalah :

1. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan secara berkelanjutan untuk digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.
2. Dapat dilakukan penelitian lanjutan menggunakan *scoring system* dengan metode lain sehingga subjektivitas dapat diminimalkan.
3. Dapat mempertimbangkan rekomendasi perbaikan yang telah diberikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, Venesia. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus RSUD Dr. Saiful Anwar Malang)*. Skripsi ini tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Gasperz, Vincent. 1998. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Moses. 2001. http://www.ie.its.ac.id/downloads/publikasi/131694604_1158Model%20Produktivitas%20.pdf (diakses 14 Januari 2012).
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Septiorini, Heny. 2009. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard di PT. Holcim Indonesia, Tbk. Pabrik Cilacap*. Skripsi ini tidak dipublikasikan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Suryadi, Kadarsyah & Ramdhani, Ali. 1998. *Sistem Pendukung Keputusan, Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Penggambaran Keputusan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Yuwono Sony, dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsan, M.. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Lampiran 1. Validasi *Strategy Objectives*



STRATEGIC OBJECTIVES

Tujuan: Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah masing-masing *strategic objectives* cukup efektif dan tepat sasaran untuk dijadikan indikator kinerja dalam pengukuran kinerja secara signifikan dan dapat mewakili pencapaian visi, misi, sasaran, strategi dan kebutuhan instansi terkait.

Petunjuk pengisian: Berilah tanda *check* (✓) pada kolom jawaban yang sesuai.

Isilah pada kolom yang sesuai, berdasarkan pertanyaan berikut:

Apakah masing-masing *strategic objectives* sudah relevan untuk dijadikan tujuan indikator kinerja masing-masing perspektif?

Perspektif	Strategic Objectives	Jawaban	
		Ya	Tidak
Financial	F1: Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	✓	
	F2: Meningkatkan produktivitas	✓	
Customer	C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan	✓	
	C2: Meningkatkan kepuasan pegawai	✓	
	C3: Meningkatkan komitmen pegawai	✓	
	C4: Meningkatkan kecepatan layanan	✓	
Internal Business Process	I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	✓	
	I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>	✓	
	I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT	✓	
	I4: Membangun program kerja yang tepat	✓	
Learning & Growth	L1: Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai	✓	
	L2: Membangun kompetensi berdasarkan SDM	✓	

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner di atas:

Apakah rancangan *strategic objectives* di atas sudah mewakili sistem organisasi di Kantor Bersama Samsat Karang Ploso?

 Ya

 Tidak

Disimpulkan rancangan pengukuran kinerja tersebut:

 Valid

 Tidak Valid

Menyetujui,
ADMINISTRATOR PELAYANAN
PKB DAN BBNKB KB SAMSAT
KARANG PLOSO

ACHMAD DIDIK DWIATMADJI
Penata Tk. I
NIP. 19611010 198308 1 003

Mengetahui,
KEPALA UNIT PELAKSANA TEKNIS
DINAS PENDAPATAN PROVINSI JAWA TIMUR
MALANG UTARA DAN BATU KOTA

ANDRY WIDJAYA, SIP. MM.
Pembina
NIP. 19581125 197901 1 001

Lampiran 2. Validasi Key Performance Indicator

Perspektif Learning & Growth

Kode	Key Performance Indicator	Jawaban	
		Ya	Tidak
L1	Objective: Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	L1a: Persentase jumlah karyawan yang mengikuti training	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	L1b: Persentase jumlah training yang terlaksana	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L2	L1c: Persentase jumlah training sesuai dengan jabatan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Objective: Membangun kompetensi berdasarkan manajemen SDM	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	L2a: Persentase jumlah karyawan yang telah memiliki data kompetensi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	L2b: Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner di atas:
Apakah rancangan Key Performance Indicator di atas sudah mewakili sistem organisasi di Kantor Bersama Samsat Karang Ploso?

Ya Tidak

Disimpulkan rancangan pengukuran kinerja tersebut: Valid Tidak Valid

Mengetahui,
KEPALA UNIT PELAKSANA TEKNIK
DINAS PENDAPATAN PROVINSI JAWA TIMUR
MALANG UTARA DAN BATU KOTA



ACHMAD DIDIK DWIATMADJI
Penata Tk. I
NIP. 19611010 198308 1 003

KEY PERFORMANCE INDICATORS

Tujuan: Kuesioner ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah masing-masing key performance indicator cukup efektif dan tepat sasaran untuk dijadikan indikator kinerja dalam pengukuran kinerja secara signifikan dan dapat mewakili pencapaian visi, misi, sasaran, strategi dan kebutuhan instansi terkait.

Petunjuk pengisian: Berilah tanda check (✓) pada kolom jawaban yang sesuai.

Isilah pada kolom yang sesuai, berdasarkan pertanyaan berikut:

Apakah masing-masing key performance indicator sudah relevan untuk dijadikan tujuan indikator kinerja masing-masing perspektif?

Perspektif Financial

Kode	Key Performance Indicator	Jawaban	
		Ya	Tidak
F1	Objective: Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	F1a: PKB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	F1b: BBNKB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2	Objective: Meningkatkan produktivitas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	F2a: Persentase pertumbuhan pendapatan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	F2b: Produktivitas pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perspektif Customer

Kode	Key Performance Indicator	Jawaban	
		Ya	Tidak
C1	Objective: Meningkatkan kepuasan pelanggan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C1a: Frekuensi keluhan pelanggan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C1b: Respons time terhadap keluhan pelanggan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C2	Objective: Meningkatkan kepuasan pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C2a: Frekuensi keluhan karyawan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C2b: Respons time terhadap keluhan karyawan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C3	Objective: Meningkatkan komitmen pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C3a: Jumlah pegawai yang menerima sanksi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C3b: Persentase keterlambatan pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C4	Objective: Meningkatkan kecepatan layanan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C4a: Rata-rata waktu pembayaran gaji	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C4b: Rata-rata waktu proses mutasi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	C4c: Rata-rata pembayaran biaya kesehatan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Perspektif Internal Business Process

Kode	Key Performance Indicator	Jawaban	
		Ya	Tidak
I1	Objective: Mengembangkan career planning untuk pegawai	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I1a: Persentase jumlah jabatan yang memiliki succession planning yang jelas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I2	Objective: Meningkatkan quality relationship	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I2a: Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I3	Objective: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I3a: Persentase jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I4	Objective: Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I4a: Persentase program kerja yang tepat	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	I4a: Persentase program kerja yang terlaksana	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lampiran 3. Kuesioner Pembobotan Perspektif, *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator*

**KUESIONER PEMBOBOTAN
TINGKAT KEPENTINGAN
STRATEGY OBJECTIVES DAN KPI**

Pengukuran Kinerja Pelayanan Sektor Publik
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
Studi Kasus: Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso

Dalam rangka penelitian tugas akhir di Kantor Bersama Sistem Manunggal Satu Atap (SAMSAT) Karang Ploso, saya peneliti adalah mahasiswa Teknik Industri Universitas Brawijaya, memohon kesediaan Bapak/Ibu guna melengkapi survey pembobotan tingkat kepentingan Perspektif, *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator* (KPI) dalam pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini.

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk memboobatkan tingkat kepentingan masing-masing perspektif, *strategy objectives*, dan KPI dari sistem pengukuran kinerja dalam tugas akhir ini.

Petunjuk pengisian kuesioner ini adalah sebagai berikut :

1. Berilah nilai sesuai dengan kriteria di bawah ini :

Tingkat Kepentingan

1	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI A sama penting dibanding dengan Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI B
3	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI A sedikit lebih penting dibanding dengan Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI B
5	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI A lebih penting dibanding dengan Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI B
7	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI A sangat penting dibanding dengan Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI B
9	Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI A jauh penting dibanding dengan Perspektif/ <i>Strategy Objectives</i> /KPI B
2,4,6,8	Nilai-nilai tengah

2. Contoh pengisian kuesioner

KPI	Skala Penilaian									KPI
F1: Mengurangi biaya	9	8	7	6	5	4	3	2	1	F2: Meningkatkan efisiensi

Artinya KPI mengurangi biaya sama penting (1) dibandingkan KPI meningkatkan efisiensi.

"Terima kasih atas kesediaannya untuk menyisihkan waktu dan pikiran dalam pengisian kuesioner ini, tiap jawaban yang diberikan akan sangat bermanfaat bagi kelangsungan penelitian ini"

BIODATA RESPONDEN
 Nama Responden : *ACH DIDIK DWIJATMARDJI*
 Jabatan : *ADJEC KKG-1360*

Mengetahui,
 KEPALA UNIT PELAKSANA TEKNIK
 DINAS PENDAPATAN PROVINSI JAWA TIMUR
 MALANG UTARA DAN BATU KOTA



ACH WIDJAYA, SIP., MM.
 Pembina
 NIP. 19581125 197901 1 001

Lampiran 3. Kuesioner Pembobotan Perspektif, *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator* (Lanjutan)

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN PERSPEKTIF

Perspektif	Skala Penilaian									Perspektif								
<i>Financial</i> (Keuangan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Costumer</i> (Pelanggan)
<i>Financial</i> (Keuangan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i> (Proses Bisnis Internal)
<i>Financial</i> (Keuangan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pembelajaran dan Pertumbuhan
<i>Costumer</i> (Pelanggan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Internal Business Process</i> (Proses Bisnis Internal)
<i>Costumer</i> (Pelanggan)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i> (Pembelajaran dan Pertumbuhan)
<i>Internal Business Process</i> (Proses Bisnis Internal)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Learning and Growth</i> (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN STRATEGY OBJECTIVES

Perspektif <i>Financial</i>	Skala Penilaian									<i>Strategy Objectives</i>								
<i>Strategy Objectives</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	F1: Meningkatkan produktivitas
<i>Costumer</i>										<i>Strategy Objectives</i>								
C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C2: Meningkatkan kepuasan pegawai
C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3: Meningkatkan komitmen pegawai
C1: Meningkatkan kepuasan pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4: Meningkatkan kecepatan layanan
C2: Meningkatkan kepuasan pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C3: Meningkatkan komitmen pegawai
C2: Meningkatkan kepuasan pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4: Meningkatkan kecepatan layanan
C3: Meningkatkan komitmen pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	C4: Meningkatkan kecepatan layanan
<i>Internal Business Process</i>										<i>Strategy Objectives</i>								
I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>
I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT
I1: Mengembangkan <i>career planning</i> untuk pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Membangun program kerja yang tepat
I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT
I2: Meningkatkan <i>quality relationship</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Membangun program kerja yang tepat
I3: Menerapkan manajemen administrasi berbasis IT	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I4: Membangun program kerja yang tepat
<i>Learning and Growth</i>										<i>Strategy Objectives</i>								
L1: Meningkatkan skill dan kompetensi pegawai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L2: Membangun kompetensi berdasarkan SDM

Lampiran 3. Kuesioner Pembobotan Perspektif, *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator* (Lanjutan)

KUESIONER TINGKAT KEPENTINGAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Perspektif Financial	Skala Penilaian	Key Performance Indicator
F1a: PKB	9 8 7 6 5 4 3 2 1	F1b: BBNKB
F2a: Persentase pertumbuhan pendapatan	9 8 7 6 5 4 3 2 1	F2b: Produktivitas pegawai
Perspektif Costumer	Skala Penilaian	Key Performance Indicator
C1a: Frekuensi keluhan pelanggan	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C1b: Respons time terhadap keluhan pelanggan
C2a: Frekuensi keluhan karyawan	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C2b: Respons time terhadap keluhan karyawan
C3a: Jumlah pegawai yang menerima sanksi	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C3b: Persentase keterlambatan pegawai
Perspektif Mutasi	Skala Penilaian	Key Performance Indicator
C4a: Rata-rata waktu pembayaran gaji	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C4b: Rata-rata waktu proses mutasi
C4a: Rata-rata waktu pembayaran gaji	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C4c: Rata-rata pembayaran biaya kesehatan
C4b: Rata-rata waktu proses mutasi	9 8 7 6 5 4 3 2 1	C4c: Rata-rata pembayaran biaya kesehatan



Lampiran 3. Kuesioner Pembobotan Perspektif, *Strategy Objectives* dan *Key Performance Indicator* (Lanjutan)

Perspektif Internal Business Process		Skala Penilaian									Key Performance Indicator								
Key Performance Indicator		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	I3b: Jumlah implementasi aplikasi administrasi berbasis IT
I3a: Persentase jumlah karyawan yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT																			
Perspektif Learning and Growth		Skala Penilaian									Key Performance Indicator								
Key Performance Indicator		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L1b: Persentase jumlah training yang terlaksana
L1a: Persentase jumlah karyawan yang mengikuti training																			L1c: Persentase jumlah training sesuai dengan jabatan
L1a: Persentase jumlah karyawan yang mengikuti training																			L1c: Persentase jumlah training sesuai dengan jabatan
L1b: Persentase jumlah training yang terlaksana																			
Key Performance Indicator		Skala Penilaian									Key Performance Indicator								
L2a: Persentase jumlah karyawan yang telah memiliki data kompetensi		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	L2b: Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensinya



Lampiran 4. Perhitungan Bobot Perspektif, *Strategy Objectives*, dan KPI

Pembobotan Perspektif

PERSPEKTIF	F	C	IBP	LG		
F	1,00	1,00	1,00	1,00		
C	1,00	1,00	3,00	3,00		
IBP	1,00	0,33	1,00	1,00		
LG	1,00	0,33	1,00	1,00		
Jumlah	4,00	2,67	6,00	6,00		
	F	C	IBP	LG	Bobot	CI
F	0,25	0,38	0,17	0,17	0,24	4,17
C	0,25	0,38	0,50	0,50	0,41	4,21
IBP	0,25	0,13	0,17	0,17	0,18	4,12
LG	0,25	0,13	0,17	0,17	0,18	4,12
					Average	4,15
					CR	0,06

Pembobotan *Strategy Objectives* *Financial*

SO	F1	F2		
F1	1,00	1,00		
F2	1,00	1,00		
Jumlah	2,00	2,00		
	F1	F2	Bobot	CI
F1	0,50	0,50	0,50	2,00
F2	0,50	0,50	0,50	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

Customer

PERSPEKTIF	C1	C2	C3	C4		
C1	1,00	2,00	2,00	2,00		
C2	0,50	1,00	1,00	0,50		
C3	0,50	1,00	1,00	0,50		
C4	0,50	2,00	2,00	1,00		
Jumlah	2,50	6,00	6,00	4,00		
	C1	C2	C3	C4	Bobot	CI
C1	0,40	0,33	0,33	0,50	0,39	4,11
C2	0,20	0,17	0,17	0,13	0,16	4,04
C3	0,20	0,17	0,17	0,13	0,16	4,04
C4	0,20	0,33	0,33	0,25	0,28	4,06
					Average	4,06
					CR	0,02

Internal Business Process

PERSPEKTIF	I1	I2	I3	I4		
I1	1,00	0,50	0,50	0,50		
I2	2,00	1,00	0,50	0,50		
I3	2,00	2,00	1,00	1,00		
I4	2,00	2,00	1,00	1,00		
Jumlah	7,00	5,50	3,00	3,00		
	I1	I2	I3	I4	Bobot	CI
I1	0,14	0,09	0,17	0,17	0,14	4,03
I2	0,29	0,18	0,17	0,17	0,20	4,06
I3	0,29	0,36	0,33	0,33	0,33	4,08
I4	0,29	0,36	0,33	0,33	0,33	4,08
					Average	4,06
					CR	0,02

Learning and Growth

SO	LG1	LG2		
LG1	1,00	2,00		
LG2	0,50	1,00		
Jumlah	1,50	3,00		
	LG1	LG2	Bobot	CI
LG1	0,67	0,67	0,67	2,00
LG2	0,33	0,33	0,33	2,00
			Average	2,00
			CR	0

Pembobotan KPI*Financial*

KPI	F1a	F1b		
F1a	1,00	1,00		
F1b	1,00	1,00		
Jumlah	2,00	2,00		
	F1a	F1b	Bobot	CI
F1a	0,50	0,50	0,50	2,00
F1b	0,50	0,50	0,50	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

KPI	F2a	F2b		
F2a	1,00	1,00		
F2b	1,00	1,00		
Jumlah	2,00	2,00		
	F2a	F2b	Bobot	CI
F2a	0,50	0,50	0,50	2,00
F2b	0,50	0,50	0,50	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

Customer

KPI	C1a	C1b		
C1a	1,00	0,50		
C1b	2,00	1,00		
Jumlah	3,00	1,50		
	C1a	C1b	Bobot	CI
C1a	0,33	0,33	0,33	2,00
C1b	0,67	0,67	0,67	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

KPI	C2a	C2b		
C2a	1,00	0,50		
C2b	2,00	1,00		
Jumlah	3,00	1,50		
	C2a	C2b	Bobot	CI
C2a	0,33	0,33	0,33	2,00
C2b	0,67	0,67	0,67	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

KPI	C3a	C3b		
C3a	1,00	1,00		
C3b	1,00	1,00		
Jumlah	2,00	2,00		
	C3a	C3b	Bobot	CI
C3a	0,50	0,50	0,50	2,00
C3b	0,50	0,50	0,50	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

KPI	C4a	C4b		
C4a	1,00	2,00		
C4b	0,50	1,00		
Jumlah	1,50	3,00		
	C4a	C4b	Bobot	CI
C4a	0,67	0,67	0,67	2,00
C4b	0,33	0,33	0,33	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

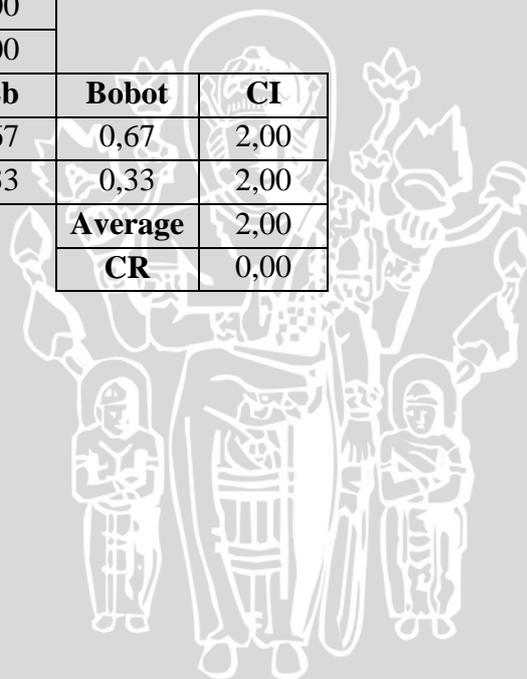
Internal Business Process

KPI	I3a	I3b		
I3a	1,00	2,00		
I3b	0,50	1,00		
Jumlah	1,50	3,00		
	I3a	I3b	Bobot	CI
I3a	0,67	0,67	0,67	2,00
I3b	0,33	0,33	0,33	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00

Learning & Growth

KPI	L1a	L1b	L1c		
L1a	1,00	2,00	0,50		
L1b	0,50	1,00	0,50		
L1c	2,00	2,00	1,00		
Jumlah	3,50	5,00	2,00		
	L1a	L1b	L1c	Bobot	CI
L1a	0,29	0,40	0,25	0,31	3,05
L1b	0,14	0,20	0,25	0,20	3,03
L1c	0,57	0,40	0,50	0,49	3,08
				Average	3,05
				CR	0,05

KPI	L2a	L2b		
L2a	1,00	2,00		
L2b	0,50	1,00		
Jumlah	1,50	3,00		
	L2a	L2b	Bobot	CI
L2a	0,67	0,67	0,67	2,00
L2b	0,33	0,33	0,33	2,00
			Average	2,00
			CR	0,00



Lampiran 5. *Performance Measurement Record Sheet*

Perspektif *Financial*

KPI -F1a	
Pajak Kendaraan Bermotor	
Deskripsi	Penerimaan pendapatan dari sektor PKB
Tujuan	Mengetahui peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor PKB
Target	Rp 52.295.456.000,00
Formulasi	Pendapatan PKB/tahun
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan pendapatan tahunan
Pengukur	Seksi perhitungan dan penetapan
Satuan KPI	Rp

KPI -F1b	
Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor	
Deskripsi	Penerimaan pendapatan dari sektor BBNKB
Tujuan	Mengetahui peningkatan pendapatan asli daerah dari sektor BBNKB
Target	Rp 63.208.696.000,00
Formulasi	Pendapatan BBNKB/tahun
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan pendapatan tahunan
Pengukur	Seksi perhitungan dan penetapan
Satuan KPI	Rp

KPI- F2a	
Pertumbuhan pendapatan	
Deskripsi	Peningkatan jumlah pendapatan tahun ini dengan tahun sebelumnya
Tujuan	Mengetahui peningkatan jumlah pendapatan instansi
Target	33,75
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah Pendapatan}_t - \text{Jumlah Pendapatan}_{t-1}}{\text{Jumlah Pendapatan}_t} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan pendapatan tahunan

Pengukur	Seksi perhitungan dan penetapan
Satuan KPI	%

KPI- F2b	
Produktivitas pegawai	
Deskripsi	Perbandingan antara jumlah pendapatan dengan pegawai yang diperoleh Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Tujuan	Mengetahui efektifitas SDM dalam menghasilkan pendapatan asli daerah
Target	Rp 2.406.336.500,00
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Pegawai}}$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan pendapatan tahunan
Pengukur	Seksi perhitungan dan penetapan
Satuan KPI	Rp/orang

Perspektif *Customer*

KPI-C1a	
Frekuensi keluhan pelanggan	
Deskripsi	Banyaknya jumlah keluhan dari pelanggan selama satu tahun
Tujuan	Mengetahui kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Target	0
Formulasi	Jumlah keluhan per periode
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Dokumen keluhan pelanggan
Pengukur	Bagian informasi dan pengaduan
Satuan KPI	-

KPI-C1b	
Response time terhadap keluhan pelanggan	
Deskripsi	Jumlah waktu yang diperlukan untuk merespon keluhan dari pelanggan
Tujuan	Mengetahui tingkat respon dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dalam menangani keluhan

	pelanggan
Target	2 hari
Formulasi	Rata-rata jumlah hari untuk merespon keluhan pelanggan
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Dokumen keluhan pelanggan
Pengukur	Bagian informasi dan pengaduan
Satuan KPI	Hari kerja

KPI-C2a	
Frekuensi keluhan pegawai	
Deskripsi	Banyaknya jumlah keluhan dari pegawai selama 1 tahun
Tujuan	Mengetahui kepuasan pegawai terhadap layanan yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Target	0
Formulasi	Jumlah keluhan per periode
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Dokumen keluhan pegawai
Pengukur	Administrasi pelayanan
Satuan KPI	-

KPI-C2b	
Response time terhadap keluhan pegawai	
Deskripsi	Jumlah waktu yang diperlukan untuk merespon keluhan dari pegawai
Tujuan	Mengetahui tingkat respon dari Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dalam menangani keluhan pegawai
Target	2
Formulasi	Rata-rata jumlah hari untuk merespon keluhan pegawai
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Dokumen keluhan pegawai
Pengukur	Administrasi pelayanan
Satuan KPI	Hari kerja

KPI-C3a	
Persentase jumlah sanksi	
Deskripsi	Persentase jumlah pegawai yang terkena sanksi
Tujuan	Mengukur tingkat kedisiplinan pegawai

Target	0%
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah pegawai terkena sanksi}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Dokumen sanksi pegawai
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-C3b	
Persentase keterlambatan masuk kerja pegawai	
Deskripsi	Persentase jumlah keterlambatan jam kerja pegawai
Tujuan	Mengukur tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi jam kerja
Target	0%
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah keterlambatan}}{\text{Time event}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan rekapitulasi absensi pegawai
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-C4a	
Rata-rata waktu pembayaran gaji	
Deskripsi	Jumlah waktu yang diperlukan untuk membayar gaji pegawai
Tujuan	Mengukur tingkat kecepatan layanan pembayaran gaji yang diberikan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso terhadap pegawai
Target	1
Formulasi	Lama waktu pembayaran gaji pegawai
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	3 bulan
Sumber Data	Laporan gaji pegawai
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	Hari

KPI-C4b	
Rata-rata waktu proses mutasi dan pengeluaran SK	
Deskripsi	Jumlah waktu yang diperlukan proses mutasi dan pengeluaran SK
Tujuan	Mengukur tingkat kecepatan proses administrasi mutasi pegawai dan pengeluaran SK
Target	14
Formulasi	Lama waktu proses mutasi dan pengeluaran SK
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	3 bulan
Sumber Data	Laporan mutasi pegawai
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	Hari

Perspektif *Internal Business Process*

KPI-I1a	
Persentase jumlah jabatan yang memiliki <i>succession planning</i> yang jelas	
Deskripsi	Persentase jumlah jabatan yang sudah mempunyai rencana pengembangan yang jelas
Tujuan	Mengukur kemampuan Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso dalam mempersiapkan <i>career planning</i> untuk pegawainya
Target	100
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah jabatan dengan succession plan}}{\text{jumlah jabatan}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Data kepegawaian
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-I2a	
Frekuensi pertemuan koordinasi antar bidang	
Deskripsi	Banyaknya jumlah rapat koordinasi setiap bulan
Tujuan	Mengukur seberapa sering diadakan rapat koordinasi setiap bulannya
Target	2
Formulasi	Rata-rata jumlah rapat koordinasi setiap bulan
Frekuensi pengukuran	1 bulan

Frekuensi review	3 bulan
Sumber Data	Laporan rapat koordinasi
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	Kali

KPI-I3a	
Persentase jumlah pegawai yang mampu mengoperasikan aplikasi administrasi berbasis IT	
Deskripsi	Perbandingan jumlah pegawai yang paham aplikasi administrasi berdasarkan IT dengan keseluruhan pegawai
Tujuan	Meningkatkan efektifitas kinerja pegawai
Target	75%
Formulasi	$\frac{\text{Pegawai yg paham aplikasi berbasis IT}}{\text{Jumlah total pegawai}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Data kepegawaian
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-I3b	
Persentase implementasi aplikasi administrasi berdasarkan IT	
Deskripsi	Persentase aplikasi administrasi berdasarkan IT yang berhasil diimplementasikan di Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Tujuan	Membantu mengelola data dan kegiatan administrasi
Target	100
Formulasi	$\frac{\text{jumlah implementasi aplikasi berbasis IT}}{\text{jumlah aplikasi}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Data sub bagian tata usaha
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	-

KPI-I4a	
Persentase program kerja yang terlaksana	
Deskripsi	Perbandingan jumlah program kerja yang telah terlaksana sesuai target dengan jumlah total program kerja yang direncanakan

Tujuan	Mengukur efektifitas dari pelaksanaan program kerja Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Target	100
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah program kerja terlaksana}}{\text{Jumlah total program kerja}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 bulan
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan program kerja
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

Perspektif *Learning and Growth*

KPI-L1a	
Persentase jumlah pegawai yang mengikuti training	
Deskripsi	Jumlah pegawai yang mengikuti training
Tujuan	Meningkatkan kompetensi pegawai Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Target	100%
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah pegawai yg mengikuti training}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan Training
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-L1b	
Persentase realisasi rencana <i>training</i>	
Deskripsi	Jumlah pelatihan yang berhasil dilaksanakan berdasarkan rencana training
Tujuan	Meningkatkan kompetensi pegawai Kantor Bersama SAMSAT Karang Ploso
Target	100
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah training yg terlaksana}}{\text{Jumlah training keseluruhan}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun

Sumber Data	Laporan Training
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-L1c	
Persentase jumlah training yang sesuai dengan jabatan	
Deskripsi	Efektifitas pelatihan terhadap pegawai yang sesuai dengan jabatannya
Tujuan	Mengetahui efektifitas training pegawai
Target	75%
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah jabatan yang ada kebutuhan training}}{\text{Jumlah jabatan}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Laporan Training
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-L2a	
Persentase jumlah pegawai yang telah memiliki data kompetensi	
Deskripsi	Persentase jumlah pegawai yang memiliki data kompetensi jabatan
Tujuan	Mengukur jumlah pegawai yang memiliki data kompetensi
Target	75%
Formulasi	$\frac{\text{Jumlah pegawai yang memiliki data kompetensi}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Data kepegawaian
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

KPI-L2b	
Persentase jumlah jabatan yang sudah ada kebutuhan kompetensi jabatannya	
Deskripsi	Persentase perbandingan jumlah kompetensi yang dievaluasi dengan jumlah jabatan yang ada
Tujuan	Mendokumentasikan kompetensi pegawai yang disesuaikan dengan jabatan
Target	70%

Formulasi	$\frac{\text{Jumlah jabatan yg ada kebutuhan kompetensi}}{\text{Jumlah jabatan yg ada}} \times 100\%$
Frekuensi pengukuran	1 tahun
Frekuensi review	1 tahun
Sumber Data	Data kepegawaian
Pengukur	Sub. Bagian tata usaha
Satuan KPI	%

