

**PENGUKURAN KINERJA STRATEGIK DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA DINAS PERIZINAN
KOTA YOGYAKARTA**

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

RABIAH

20071020042

Kepada:

PROGRAM PASCASARJANA

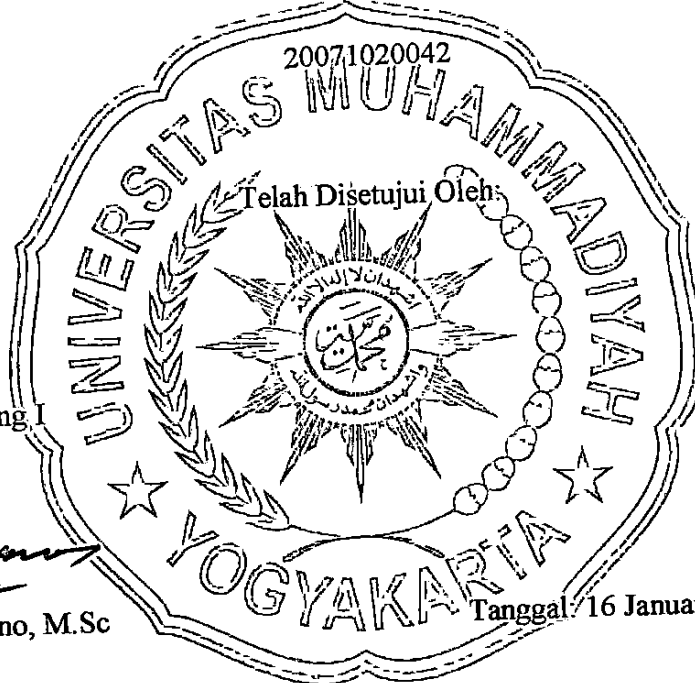
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

TESIS

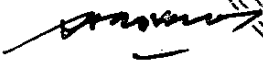
**PENGUKURAN KINERJA STRATEGIK DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA DINAS PERIZINAN
KOTA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh

RABIAH



Pembimbing I


Dr. Harsono, M.Sc

Tanggal: 16 Januari 2012

Pembimbing II


Dra. Tri Maryati, M.M

Tanggal: 19 Januari 2012

1000000

1000000

TESIS

**PENGUKURAN KINERJA STRATEGIK DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD PADA DINAS PERIZINAN
KOTA YOGYAKARTA**

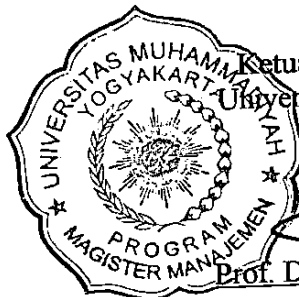
Diajukan Oleh
RABIAH
20071020042

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal: 30 Januari 2012



Dra. Tri Maryati, M.M
Anggota Tim Penguji

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA
Anggota Tim Penguji



Mengetahui
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Atas bimbingan, rahmat, taufik, dan hidayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Pengukuran Kinerja Strategik Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta”** yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana Strata-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Dalam proses penulisan tesis ini, penulis menyadari adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini terlaksanakan dengan baik. Untuk itu, penulis sangat berterima kasih yang sebesar besarnya kepada semua pihak yang telah membantu tersebut, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Harsono, MSc, atas kesabarannya dalam memberikan bimbingan, kritik dan saran yang membantu penulis menyelesaikan penulisan tesis ini.
3. Ibu Dra. Tri Maryati, MM, atas kesabaran dan waktu yang telah diberikan kepada penulis, serta bimbingan, kritik dan sarannya.
4. Bapak Drs. Heri Karyawan, Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.
5. Bapak Agus Arifin, SH, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang

memfasilitasi penulis untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

6. Jajaran staf Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang telah meluangkan waktu memberikan pelayanan kepada penulis dalam rangka pengumpulan data.
7. Staf Pengajar MM UMY, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman belajar yang begitu berharga. Semoga ilmu yang telah diajarkan menjadi ilmu yang bermanfaat dan berguna bagi masyarakat.
8. Karyawan MM UMY, untuk semua keramahannya dalam memberikan pelayanan selama penulis menimba ilmu.
9. Semua teman-teman MM UMY yang telah belajar bersama, berbagi ilmu dan pengalaman, berbagi kelas dan tempat duduk dan berbagi suka dan duka dengan penulis selama rentang waktu yang menyenangkan.
10. Keluarga Besarku (Ayah, Ibu dan saudara-saudara), terima kasih untuk semua cinta, kasih sayang, dukungan dan doa yang mengalir tiada henti.
11. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung.

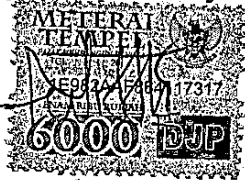
Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 30 Januari 2012

Yang Membuat Pernyataan:



RABIAH

20071020042

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Understanding how powerful it is not to have to be right
(John Naisbitt)

Happiness Only Real When Shared
(Christopher McCandless)

I dedicate this Thesis to:

My parents (Ramis Nasution & Rohani Lubis), My Sisters (Siti Rahma Nasution & Nur Kholilah Nasution), My Brothers (Abdul Wahid P. Nasution & Rizal Khadafi Nasution), My Lovely Nieces (Danita Alcienamora Perwira, Fadilah Fitria Lubis & Sophia Miftahul Izzah Lubis) and also to My Brother/Sisters In-law (Gunalan Lubis, Nur Fadilah Lubis & Wasniti)

Very special thanks to:

Syahrial Dalimunthe

For all your support, love, joy & happiness you've shared with me every single day

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| Halaman | |
| Halaman Judul | i |
| Halaman Persetujuan | ii |
| Halaman Pengesahan | iii |
| Kata Pengantar | iv |
| Halaman Pernyataan | vi |
| Halaman Motto dan Persembahan | vii |
| Daftar Isi | viii |
| Daftar Gambar | xi |
| Daftar Tabel | xii |
| Daftar Lampiran | xiii |
| Intisari | xiv |
| Abstract | xv |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Batasan Masalah Penelitian | 12 |
| 1.3. Rumusan Masalah Penelitian | 12 |
| 1.4. Tujuan Penelitian | 13 |
| 1.5. Manfaat Penelitian | 13 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 14 |
| 2.1. Landasan Teori | 14 |
| 2.1.1. Sejarah dan Konsep Balanced Scorecard | 14 |
| 2.1.2. Balanced Scorecard Untuk Sektor Publik | 21 |
| 2.1.3. Pengukuran Kinerja Organisasi | 26 |
| 2.1.4. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard | 29 |
| 2.1.4.1. Perumusan Strategi | 32 |
| 2.1.4.2. Perencanaan Strategi | 34 |
| 2.1.4.3. Penyusunan Program | 36 |
| 2.1.4.4. Penyusunan Anggaran | 36 |
| 2.1.4.5. Implementasi | 37 |
| 2.1.4.6. Pemantauan dan Pelaporan | 37 |
| 2.2. Rerangka Analisis | 40 |
| | |
| BAB III METODA PENELITIAN | 41 |
| 3.1. Obyek dan Lokasi Penelitian | 41 |
| 3.2. Subyek Penelitian | 41 |
| 3.3. Jenis Penelitian | 41 |
| 3.4. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data | 42 |
| 3.5. Metode Analisis Data | 43 |
| 3.6. Rencana Penulisan | 45 |

BAB IV GAMBARAN UMUM DINAS PERIZINAN KOTA YOGYAKARTA

- 4.1. Gambaran Umum Kota Yogyakarta
- 4.2. Sejarah dan Landasan Pembentukan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
- 4.3. Kedudukan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
- 4.4. Tugas Pokok dan Fungsi
- 4.5. Jenis Jenis Perizinan
- 4.6. Visi, Misi, Motto, Janji Layanan dan Budaya Kerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
- 4.7. Proses Pelayanan
- 4.8. Struktur Organisasi
- 4.9. Tata Kerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
- 4.10. Data Pegawai Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....

BAB V SISTEM MANAJEMEN STRATEGIK DINAS PERIZINAN KOTA YOGYAKARTA BERBASIS BALANCED SCORECARD.....

- 5.1. Strategi Pemerintah Kota Yogyakarta.....
 - 5.1.1. Visi Pemerintah Kota Yogyakarta.....
 - 5.1.2. Misi Pemerintah Kota Yogyakarta.....
 - 5.1.3. Tujuan Pembangunan Pemerintah Kota Yogyakarta.....
 - 5.1.4. Sasaran Pembangunan Pemerintah Kota Yogyakarta.....
- 5.2. Sistem Manajemen Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....
 - 5.2.1. Sistem Perumusan Strategi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....
 - 5.2.1.1. Pengamatan Lingkungan Organisasi di Masa Depan
 - 5.2.1.2. Analisis Lingkungan Organisasi.....
 - 5.2.1.3. Envisioning
 - 5.2.1.4. Pemilihan Strategi
 - 5.2.2. Sistem Perencanaan Strategi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....
 - 5.2.2.1. Perspektif Keuangan
 - 5.2.2.2. Perspektif Pelanggan.....
 - 5.2.2.3. Perspektif Proses Internal.....
 - 5.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - 5.2.3. Penyusunan Program
 - 5.2.4. Penyusunan Anggaran.....
 - 5.2.5. Implementasi
 - 5.2.6. Pemantauan dan Pelaporan

| | |
|--|-----|
| BAB VI HASIL PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD PADA DINAS PERIZINAN KOTA YOGYAKARTA TAHUN 2010 | 117 |
| 6.1. Perspektif Keuangan | 117 |
| 6.2. Perspektif Pelanggan | 121 |
| 6.3. Perspektif Proses Internal | 132 |
| 6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 141 |
| 6.5. Menghubungkan Sasaran Strategik 4 Perspektif Dengan Strategi SDM..... | 142 |
| BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN | |
| 7.1. Kesimpulan | 152 |
| 7.2. Saran | 154 |
| 7.3. Keterbatasan | 154 |

Daftar Pustaka
Lampiran

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| 2.1. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategik | 17 |
| 2.2. Balanced Scorecard Sebagai Kerangka kerja Untuk Menerjemahkan Strategi ke Dalam Kerangka Operasional | 18 |
| 2.3. Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategik Untuk Menerjemahkan Visi dan Misi | 25 |
| 2.4. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard | 32 |
| 2.5. Rerangka Analisis | 40 |
| 3.1. Proses Penelitian Kualitatif (diolah dari gambar yang bersumber dari buku Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RD) | 44 |
| 4.1. Bagan Alur Proses Pelayanan Izin | 63 |
| 4.2. Bagan Alur Proses Pelayanan Legalisir/ Duplikat | 64 |
| 4.3. Bagan Alur Proses Pelayanan Pengaduan | 65 |
| 4.4. Struktur Organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta | 66 |
| 5.1. TOWS Matriks Dinas Perizinan Kota Yogyakarta | 87 |
| 5.2. Peta Strategi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta | |
| 5.3. Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategik Untuk Menerjemahkan Visi dan Misi Pemerintah Kota Yogyakarta | 92 |
| 5.4. Balanced Scorecard Sebagai Alat Manajemen Strategik Untuk Menerjemahkan Visi dan Misi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta | 93 |
| 6.1. Nilai IKM Izin Penelitian, PKL dan KKN | 123 |
| 6.2. Nilai IKM IMBB | 124 |
| 6.3. Nilai IKM Izin Gangguan (HO) | 125 |
| 6.4. Nilai IKM TDP | 126 |
| 6.5. Nilai IKM SIUP | 127 |
| 6.6. Nilai IKM Izin Lainnya | 128 |
| 6.7. Rekapitulasi Nilai IKM Perizinan | 129 |
| 6.8. Hubungan Keempat Perspektif dalam Balanced Scorecard..... | 143 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| 4.1. Jenis Jenis Perizinan dan Waktu Penyelesaiannya..... | 51 |
| 4.2. Komposisi Pegawai Dinas Perizinan Kota Yogyakarta | 72 |
| 4.3. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan | 73 |
| 4.4. Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 73 |
| 4.5. Komposisi Pegawai Berdasarkan Golongan | 73 |
| 4.6. Komposisi Pegawai Berdasarkan Masa Kerja | 74 |
| 4.7. Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin | 74 |
| | |
| 5.1. Rencana Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Keuangan | 94 |
| 5.2. Target PAD Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 ... | 95 |
| 5.3. Rencana Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Pelanggan | 96 |
| 5.4. Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan | 102 |
| 5.5. Rencana Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Proses Internal | 105 |
| 5.6. Target Izin Terbit Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 | 106 |
| 5.7. Rencana Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 109 |
| 5.8. Program Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 | 111 |
| 5.9. Anggaran Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 | 113 |
| | |
| 6.1. Kinerja Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Keuangan | 117 |
| 6.2. Realisasi PAD Tahun 2010 | 119 |
| 6.3. Kinerja Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Pelanggan | 121 |
| 6.4. Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan | 122 |
| 6.5. Kinerja Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Proses Internal | 132 |
| 6.6. Proses Persiapan Sertifikasi ISO 9001:2008 | 134 |
| 6.7. Jumlah Dokumen Perizinan yang Dikeluarkan Tahun 2010 | 137 |
| 6.8. Regulasi Perizinan Tahun 2010 | 140 |
| 6.9. Kinerja Strategik Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan | 141 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Hasil Wawancara
- Lampiran 2 Lembar Kuesioner Survey IKM Dinas Perizinan Kota Yogyakarta
- Lampiran 3 Hasil Survey IKM Tahun 2010
- Lampiran 4 Lembar Blanko Kendali Dinas Perizinan Kota Yogyakarta

INTISARI

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini organisasi membutuhkan sistem manajemen strategis yang secara komprehensif menerjemahkan visi, misi, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam sasaran strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu organisasi juga memerlukan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja organisasi secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini pendekatan yang dapat digunakan adalah pendekatan *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja dalam empat perspektif; perspektif keuangan, perspektif pelanggan/masyarakat, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penulis menggunakan dokumen Rencana Strategi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2007-2011, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2010) serta beberapa dokumen yang relevan lainnya untuk menganalisis sistem manajemen strategis dan kinerja strategis Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

Kesimpulannya adalah kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta secara keseluruhan memperoleh predikat baik, hal tersebut ditunjukkan dengan pencapaian dari target strategis masing-masing perspektif. Sebagai catatan, analisis ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan sumber daya manusia pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta tidak terakomodasi dengan baik. Hal ini dikarenakan keterbatasan wewenang dan regulasi yang mengatur tentang hal tersebut.

Kata Kunci: Sistem Manajemen Strategik, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

ABSTRACT

To face an increasingly complex business environment, organization needs a comprehensive strategic management system that translates the vision, mission, core values and strategy into the organization's strategic objectives to achieve organizational goals. In addition the organization also requires a performance measurement method which can assess an organization's performance accurately and thoroughly. In this case, the approach could be used is the Balanced Scorecard approach that measures the performance in four perspectives; learning and growth perspective, internal process perspective, customer perspective and financial perspective.

The author use the document of Strategic Plan of Licensing Office Year 2007-2011, the Government Agencies Performance Accountability Report (LAKIP Licensing Office of Yogyakarta City in 2010) as well as several other relevant documents to analyze the system of strategic management and strategic performance of the Licensing Office of Yogyakarta City.

The conclusion was that the Licensing Office of Yogyakarta City performance overall predicate good, it is shown by the achievement of strategic targets each perspective. For the record, this analysis suggests that the strategy of empowering human resources at the Licensing Office of Yogyakarta is not properly accommodated. This is because the limited authority and regulations governing it.

Keywords: Strategic Management Systems, Performance Measurement, Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Process Perspective, Learning and Growth Perspective