

**THESIS**  
**EVALUASI KINERJA DENGAN SISTEM BALANCED SCORECARD**  
**PADA DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA**

**Thesis**  
**Diajukan Guna Memenuhi**  
**Pesyaratan Untuk Memperoleh**  
**Gelar Sarjana Strata 2**

**Program Studi Magister Manajemen**



**Diajukan Oleh :**  
**IGNATIUS TRIHASTONO**  
**NIM 20011020008**

**Kepada**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

THESIS

EVALUASI KINERJA DENGAN SISTEM BALANCED SCORECARD  
PADA DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA

Diajukan Oleh :  
IGNATIUS TRIHASTONO  
NIM 20011020008

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I,

Dr. Heru Kurnianto Tj, SE, MM.

Tanggal,

Pembimbing II,

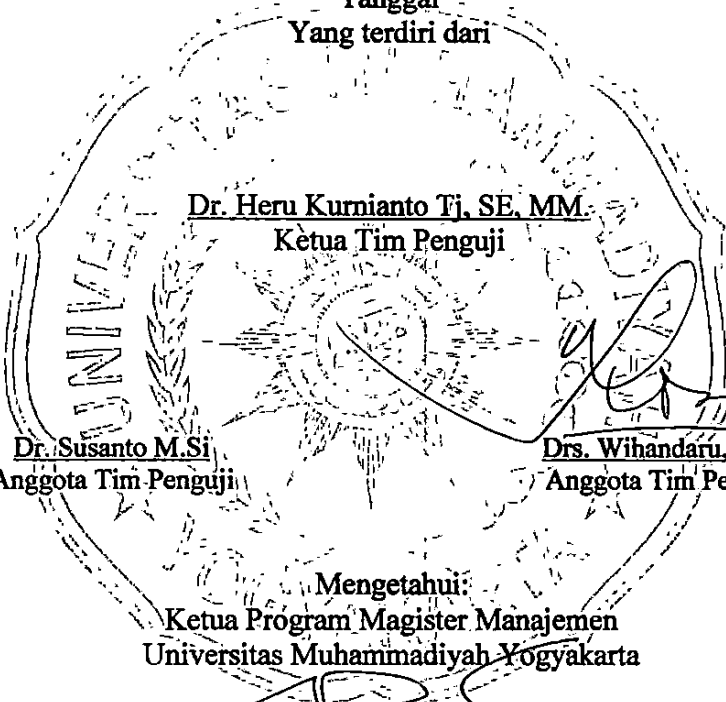
  
Drs. Wihandaru M Si

THESIS  
EVALUASI KINERJA DENGAN SISTEM BALANCED SCORECARD  
PADA DINAS PERIJINAN KOTA YOGYAKARTA

Diajukan Oleh :  
IGNATIUS TRIHASTONO  
NIM 20011020008

Thesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Tanggal  
Yang terdiri dari



Dr. Heru Kurnianto Tj, SE, MM.  
Ketua Tim Penguji

Dr. Susanto M.Si  
Anggota Tim Penguji

Drs. Wihandaru, M.Si  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui:  
Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dr. Heru Kurnianto Tj, SE, MM.  
Ketua Tim Penguji

## **PERNYATAAN**

Bersama ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan thesis bukan merupakan plagiat dari karya orang atau pihak lain, melainkan merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang menyatakan bahwa karya tulis ini adalah merupakan hasil karya orang atau pihak lain dan pernyataan tersebut dapat dibuktikan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas perkenan dan bimbingan-Nya saya dapat menyelesaikan karya tulis thesis ini dalam rangka pelaksanaan tugas akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh derajat S-2 Program Pasca Sarjana pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Untuk hal tersebut, pada kesempatan ini sudah sepantasnya saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan kesempatan, bimbingan, arahan, bantuan dan dorongan sampai dengan selesainya penyusunan tugas akhir ini. Tanpa mengurangi penghargaan dan terima kasih kepada pihak-pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu, ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya saya haturkan kepada :

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta Bapak Ir. HM. Dasron Hamid, M.Sc.;
2. Bapak Walikota Yogyakarta H. Herry Zudianto yang telah memberikan ijin belajar pada Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta;
3. Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Drs. H. Heri Karyawan yang telah membantu memberikan informasi penting dalam penelitian ini;
4. Kepala Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta Dra. MK. Pontjosiwi W yang telah memberikan kesempatan dan dorongan sehingga saya dapat menyelesaikan masa belajar;
5. Bapak Dr. Heru Kurnianto, SE, MM yang telah berkenan membimbing sebagai dosen Pembimbing I, memberikan masukan dan menguji thesis ini;
6. Bapak Drs. Wihandaru, M.Si yang telah berkenan membimbing sebagai dosen Pembimbing II, memberikan masukan dan menguji thesis ini;
7. Bapak Dr. Susanto, M.Si yang telah berkenan menguji thesis ini sekaligus memberikan masukan untuk penyempurnaan thesis;

8. Segenap staf pengajar dan staf Program Pasca Sarjana khususnya pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
9. Istri dan ketiga anak-anak saya, Francisca Pudji Harjanti, Francisca Larasati, Nicolas Bimandaru dan Daniel Danandaru yang selalu mengingatkan dan mendorong saya untuk menyelesaikan masa belajar;
10. Semua rekan seangkatan pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang sering mengingatkan saya untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini;
11. Semua rekan-rekan pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang telah banyak membantu memberikan informasi dan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam penyusunan thesis;
12. Semua rekan-rekan kerja pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi kota Yogyakarta yang telah membantu menyelesaikan pekerjaan dinas selama saya mengikuti masa belajar;

Tentunya penulisan thesis ini jauh dari sempurna, dan untuk itu penulis sangat menghargai apabila ada perkenan dari semua pihak memberikan kritik dan saran.

Sungguh Tuhan Yang Maha Esa memberikan semangat dan bimbingan kepada kita semua

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
INTISARI.....	xv
ABSTRAK .....	xvi
BAB I    PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Batasan Penelitian.....	9
1.2.1. Objek Penelitian.....	9
1.2.2. Lingkup Penelitian .....	9
1.2.2.1. Evaluasi Kinerja .....	9
1.2.2.2. Sistem <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
1.2.2.3. Evaluasi Kinerja Melalui Sistem <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
1.2.2.4. Budaya Organisasi .....	13
1.2.2.5. Potensi Peluang Pengembangan Nilai dan Manfaat.....	13
1.3. Rumusan Masalah.....	13
1.4. Tujuan Penelitian.....	15
1.5. Manfaat Penelitian .....	15

BAB II	TINJAUAN PUSTAKA .....	17
	2.1. Hasil Penelitian Terdahulu .....	17
	2.1.1. Model Value For Money .....	25
	2.1.2. Model FEE (the Federation des Experts Comptables Europeens)... ..	26
	2.1.3. Model Mayston .....	27
	2.1.4. Rerangka Sistem Balanced Scorecard.....	27
	2.2. Landasan Teori .....	29
	2.2.1. Evaluasi Kinerja Organisasi.....	29
	2.2.2. Sistem <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Evaluasi Kinerja Sekaligus Sistem Manajemen Strategik.....	33
	2.3. Hubungan Sebab Akibat Dalam Rerangka Sistem Balanced Scorecard ...	38
	2.3.1. Perspektif Keuangan .....	40
	2.3.2. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	41
	2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
	2.3.4. Perspektif Pelanggan.....	44
	2.4. Rerangka Analisis.....	46
BAB III	METODE PENELITIAN .....	50
	3.1. Metode Pengumpulan Data.....	50
	3.2. Teknik Pengumpulan Data .....	50
	3.3. Pembatasan Masalah Penelitian.....	51
	3.4. Teknik Analisis.....	52
	3.4.1. Analisa Deskriptif Perspektif Keuangan.....	52
	3.4.2. Analisa Deskriptif Perspektif Bisnis Internal.....	53
	3.4.3. Analisa Deskriptif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	53
	3.4.4. Analisa Deskriptif Perspektif Pelanggan .....	54



	3.4.5. Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Mendukung Kinerja Organisasi .....	54
	3.4.6. Analisa Peluang Pengembangan Nilai dan Manfaat Organisasi .....	54
<b>BAB IV</b>	<b>GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>55</b>
	4.1. Gambaran Umum Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	55
	4.2. Sejarah Keberadaan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	56
	4.3. Fungsi, Tugas Pokok Dan Kewenangan Dinas Perizinan .....	58
	4.4. Jenis Pelayanan Perizinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	59
	4.5. Visi dan Misi Dinas Perizinan .....	60
	4.6. Sumberdaya Manusia Pada Dinas Perizinan .....	61
	4.7. Sumberdaya Manusia dan Tingkat Pendidikan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	61
	4.8. Sarana Pendukung Aktifitas Pelayanan Dinas Perizinan .....	62
	4.9. Struktur Organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	63
	4.10. Alur Pelayanan Perijinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	64
<b>BAB V</b>	<b>ANALISIS PERMASALAHAN .....</b>	<b>65</b>
	5.1. Permasalahan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	65
	5.2. Evaluasi Kinerja Perspektif Keuangan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	65
	5.2.1. Data Tingkat Pendapatan Fungsional Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	65
	5.2.2. Data Realisasi Belanja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	68
	5.2.3. Tingkat Ekonomis, Efisiensi dan Efektifitas Biaya .....	70
	5.3. Evaluasi Kinerja Perspektif Pelanggan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	70

5.4. Evaluasi Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	73
5.4.1. Penerapan Teknologi Informasi Dalam Pelayanan Perijinan .....	73
5.4.2. Kepastian Waktu Pelayanan Pengurusan Perijinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	76
5.5. Evaluasi Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	77
5.5.1. Komitmen dan Ketrampilan Sumber Daya Manusia Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	78
5.5.2. Sikap dan Komitmen Organisasi.....	79
<b>BAB VI ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....</b>	<b>80</b>
6.1. Analisis Hubungan Antar Perpektif Rearangka Sistem Balanced Scorecard Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.....	80
6.1.1. Analisis Hubungan Antar Perspektif Keuangan dengan Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	81
6.1.2. Analisis Hubungan Antara Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	83
6.1.3. Analisis Hubungan Antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Perspektif Pelanggan.....	84
6.1.4. Analisis Hubungan Antara Perspektif Pelanggan dengan Perspektif Nilai dan Manfaat.....	85
6.2. Analisa Pemecahan Masalah .....	86
6.2.1. Analisa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	87
6.2.2. Analisa Perspektif Proses Bisnis Internal .....	88
6.2.3. Analisa Perspektif Pelanggan.....	89
6.2.4. Analisa Perspektif Keuangan .....	90

6.2.5. Analisa Kontribusi Budaya Organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Dalam Memberikan Dukungan Pada Kinerja Organisasi .....	91
6.2.6. Analisa Perspektif Pengembangan Nilai dan Manfaat.....	91
6.3. Analisis Pengambilan Keputusan.....	92
 BAB VII IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI.....	94
7.1. Fokus Kebijakan Optimalisasi Kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	94
7.2. Kontruksi Optimalisasi Kinerja Pada Dinas Peizinan Kota Yogyakarta .....	96
7.2.1. Kontruksi Optimalisasi Kinerja Pada Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	96
7.2.2. Kontruksi Optimalisasi Kinerja Pada Pespektif Proses Bisnis Internal.....	97
 BAB VIII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	98
8.1. Kesimpulan.....	98
8.2. Rekomendasi.....	100

## DAFTAR TABEL

		<b>Hal</b>
Tabel	: 1	Perspektif Balanced Scorecard Pada Sektor Swasta dan Sektor Publik... 39
Tabel	: 2	Uraian Perspektif Pelanggan Dengan Modifikasi Untuk Organisasi Publik ..... 45
Tabel	: 3	Perbedaan Paradigma Birokrasi Modern dan Tradisionil ..... 46
Tabel	: 4	Jenis Data ..... 51
Tabel	: 5	Personil dan Jabatan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta ..... 61
Tabel	: 6	Personil dan Tingkat Pendidikan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta ..... 66
Tabel	: 7	Tingkat Pendapatan Fungsional Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2007..... 67
Tabel	: 8	Tingkat Pendapatan Fungsional Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2008..... 67
Tabel	: 9	Realisasi Belanja Dinas Perizinan Tahun 2007..... 69
Tabel	: 10	Realisasi Belanja Dinas Perizinan Tahun 2008..... 71
Tabel	: 11	Indek Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Perizinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2007 ..... 72
Tabel	: 12	Indek Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Perizinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2008 ..... 62
Tabel	: 13	Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Perijinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta ..... 73
Tabel	: 14	Waktu Yang Dibutuhkan Dalam Pelayanan Perijinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta ..... 76

<b>Tabel</b>	<b>: 15</b>	<b>Komitmen dan Ketrampilan SDM Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2007.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel</b>	<b>: 16</b>	<b>Komitmen dan Ketrampilan SDM Dinas Perizinan Kota Yogyakarta Tahun 2009</b>	<b>79</b>

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>	
Gambar : 1	Rerangka Indikator Kinerja Menurut PP No 105/2000 dan PP No 108/2000.....	22
Gambar : 2	Model Pengukuran Kinerja Value For Money.....	26
Gambar : 3	Model Pengukuran Kinerja FEE .....	26
Gambar : 4	Model Pengukuran Kinerja Mayston .....	27
Gambar : 5	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	28
Gambar : 6	Logika Hubungan Aspek Utama Kinerja Organisasi Publik .....	30
Gambar : 7	Penterjemahan Strategi Kedalam Kerangka Operasional Melalui BSC .	34
Gambar : 8	Sistem Managemen strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
Gambar : 9	Kerangka kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	42
Gambar : 10	Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal .....	43
Gambar : 11	Perspektif Pelanggan.....	44
Gambar : 12	Alur Strategis Pengembangan Kinerja Dinas Perizinan Yang Komprehensif dan Koheren .....	49
Gambar : 13	Bagan Susunan Organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	63
Gambar : 14	Alur Pelayanan Pengurusan Perizinan Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	64
Gambar : 15	Desain Sistem Penggunaan Teknologi Informasi Pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta .....	75
Gambar : 16	Alur Mekanisme Layanan Pengaduan pada Dinas Peizinan Kota	70

<b>Gambar : 17</b>	<b>Hubungan Antara Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan Perspektif Proses Bisnis Internal.....</b>	<b>82</b>
<b>Gambar : 18</b>	<b>Hubungan Antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Perspektif Pelanggan .....</b>	<b>83</b>
<b>Gambar : 19</b>	<b>Hubungan Perspektif Pelanggan dengan Perspektif Keuangan.....</b>	<b>85</b>
<b>Gambar : 20</b>	<b>Hubungan Antara Perspektif Pelanggan dengan Perspektif Nilai dan Manfaat.....</b>	<b>86</b>
<b>Gambar : 21</b>	<b>Keseimbangan Sasaran Strategik Yang Ditetapkan Dalam Perencanaan Strategik</b>	<b>86</b>

## INTISARI

Evaluasi sekaligus pengukuran kinerja organisasi publik merupakan suatu mekanisme standar aktifitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Dari aspek pelayanan public, langkah evaluasi dan pengukuran kinerja merupakan upaya untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan dibandingkan dengan standar operasional yang sudah ditentukan dan harapan publik terhadap proses dan kualitas pelayanan tersebut. Dari aspek managerial, evaluasi dan pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan strategic ditingkat managerial sehingga fungsi-fungsi kinerja pada struktur organisasi dapat diberdayakan secara optimal.

Pada thesis ini evaluasi dan pengukuran kinerja dilakukan dengan penerapan rerangka *Balandced Scorecard* yang secara dasarnya mengembangkan serangkaian evaluasi dan pengukuran kinerja dengan membangun sinergisitas antar perspektif, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Upaya pengembangan dari rerangka *Balandced Scorecard* dengan melihat orientasi pengembangan atas capaian kinerja sampai pada perspektif pengembangan nilai dan manfaat adalah untuk memberikan suatu arah pengembangan kinerja ketika suatu organisasi telah mencapai pada keluaran kinerja yang optimal dimana hal tersebut untuk dilakukan untuk menghindari stagnasi orientasi kinerja.

Obyek penelitian pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta diambil karena lembaga ini merupakan bentuk konkrit dari fungsi pelayanan pemerintah daerah. Melalui rerangka *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa Kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta telah mampu memberikan kualitas pelayanan public sebagaimana yang diharapkan tidak hanya oleh standar operasional yang ditetapkan tetapi juga dengan tingkat ukuran persepsi masyarakat. Dengan mempertimbangkan aspek budaya organisasi dan orientasi pengembangan nilai dan manfaat dari kinerja organisasi maka sangat dimungkinkan keberhasilan tersebut digunakan sebagai basis pencapaian kinerja yang lebih luas dalam hal menarik pelaku usaha untuk masuk di wilayah kota Yogyakarta dan secara tidak langsung akan meningkatkan pendapatan



## ABSTRACT

Evaluation at public organization performance measurement is a public service activities standard mechanism that is conducted by local government, from service aspect public, step evaluation and performance measurement has been efforts to detect how to far serviced quality that has given by compared standart operational that determined and public hope towards process and service quality. At aspect managerial, evaluation and performance measurement service the purpose of taking ingredient finised strategic be increased managerial so that performance functions in the part of organization can deceive in an optimal fashion.

This thesis is evaluation and performance measurement done with applications *system balandced scorecard* according to base it develop series evaluation and performance measurement with build system deliver perspective, that is perspective finance, perspective customer, perspective internal business process and perspective study and growth. The development efforts from system balandced scorecard with see development orientation on performance comes perspective value development and benefit given, when a organization achieved in performance product optimal where the mentioned to done to avoid performance orientation stagnation.

Watchfulness object in city licensing Yogyakarta official taken because this institution is real the form local government service function. System balanced scorecard inferential that city Yogyakarta official performance can to give service quality public as supposed not only by standard operational include, but also with public perception size level. Consideringly organization culture aspect and value development orientation and benefit from organization performance, so very maked success used as performance achievement base broader in the case of interesting effort executant in Yogyakarta city area and indirectly will increase region original income