

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kritik yang sering muncul terhadap kinerja organisasi publik khususnya dalam jajaran organisasi birokrasi pemerintah daerah sampai dengan saat ini adalah faktor sumberdaya manusia dan kinerja organisasi yang dirasa belum bisa menyesuaikan dengan tuntutan perubahan semangat penyelenggaraan pelayanan publik. Kritik tersebut bisa dimengerti dan dipahami tatkala budaya kerja jajaran birokrasi telah terpola selama lebih tiga dekade sebagai lembaga pengatur (regulator) yang lambat dalam menyesuaikan diri untuk melakukan perubahan kedalam budaya kerja. Bahkan sebagaimana disampaikan oleh Agus Dwiyono (2003) yang menyatakan bahwa budaya kerja yang selama ini lebih berorientasi pada kekuasaan tersebut masih memunculkan spirit birokrasi yang jauh dengan misi utama organisasi publik untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan dasar spirit pemerintahan sebagaimana menjadi implikasi dari diterapkannya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diperkuat dan diperjelas dengan Undang-Undang Nomor Tahun 2005 tentang Pemerintahan di Daerah mengamanatkan pemberian kewenangan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan pemerintahan secara lebih luas. Kewenangan tersebut semestinya digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kesejahteraan masyarakat dimana hal tersebut sesuai dengan hakekatnya otonomi daerah yang merupakan penyerahan wewenang segala urusan pemerintah ke kabupaten atau kota. Penyerahan tersebut diharapkan pemerintah kabupaten atau kota dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk pelayanan yang lebih lancar, lebih mudah, lebih cepat dan lebih murah.

Harapan meningkatnya kesempatan pemerintah, terutama pemerintah daerah

.....

sangat terbuka. Sebagaimana disampaikan oleh Ratminto dan Atik Septi W (2005) dapat disimpulkan bahwa secara teoritis pelaksanaan otonomi daerah akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik karena :

1. Otonomi daerah akan memperpendek tingkatan atau jenjang hirarki pengambilan keputusan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat.
2. Otonomi daerah akan memperbesar kewenangan dan keleluasaan daerah sehingga pemerintah daerah kabupaten dan kota dapat merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan daerah dan tuntutan masyarakatnya masing-masing.
3. Otonomi daerah akan memperdekat penyelenggaraan pemerintah dengan konstituenya sehingga penyelenggaraan pemerintah akan dapat merespons tuntutan masyarakat secara lebih tepat.
4. Dampak otonomi yang mendekatkan pemerintah dengan masyarakat tersebut juga akan meningkatkan tingkat akuntabilitas penyelenggara pemerintah karena jarak yang lebih dekat dan akses yang lebih besar untuk mengontrol jalannya pemerintahan.

Perubahan sikap organisasi tentunya tidak terlepas dari tuntutan perubahan sikap sumber daya manusia yang ada didalam organisasi tersebut dan budaya organisasi yang akan berpengaruh terhadap respon dan kecepatan organisasi mengakomodasi perubahan.

Pada aspek sumber daya manusia substansi tuntutan penting dalam perubahan adalah pada perubahan paradigma, sikap, nilai dan perilaku aparatur pemerintah daerah sebagai aktor dominan pendukung dan pelaksana teknis otonomi. Pada aspek budaya organisasi, perubahan tersebut akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengadaptasi dan merespon perubahan-perubahan tersebut sebagai orientasi organisasi. Dalam kondisi tersebut, organisasi publik pemerintahan daerah dan sumber daya manusia didalamnya harus mengubah diri dari organisasi atau sumber daya manusia proyek ke

kerja *team-work*, menuju kepada kualitas sumber daya manusia yang mampu melayani dan memuaskan masyarakat.

Keterbukaan dan akuntabilitas atau sering disebut dengan transparansi yang menjadi salah satu prinsip pengelolaan pemerintah termasuk pemerintah daerah pada era sekarang ini menuntut adanya konsekuensi kepada birokrasi untuk bisa memposisikan diri sebagai perangkat pemerintahan yang adaptif terhadap perubahan dan mengubah semangat pelaksanaan pemerintahan dari yang dilayani dan dibutuhkan menjadi pelayan dan mitra masyarakat. Perubahan-perubahan yang cepat sekali terhadap pelaksanaan pengelolaan fungsi pemerintah daerah dalam bentuk munculnya regulasi baru yang mengubah atau menambah ketentuan-ketentuan terdahulu juga menuntut kemampuan adaptasi birokrasi dan pegawai sebagai unsur birokrasi untuk selalu bisa mengikuti amanat perubahan-perubahan tersebut.

Namun demikian, keterikatan birokrasi pada budaya kerja sebagai pemegang otoritas perintah kemudian bergeser pada peran sebagai pembimbing masyarakat atau dalam paradigma pemerintahan disebut sebagai pamong projo dan pada era paska reformasi dituntut sebagai pelayan masyarakat membutuhkan proses penyesuaian. Proses perubahan dan perbaikan kinerja birokrasi dalam memberikan pelayanan publik menjadi isu yang semakin penting untuk mendapatkan perhatian dari semua pihak. Birokrasi yang memiliki kinerja buruk dalam memberikan pelayanan kepada publik akan sangat mempengaruhi kinerja pemerintahan secara keseluruhan dalam rangka meningkatkan daya saing suatu negara di era global ini.

Tuntutan perubahan tersebut sampai dengan era reformasi seperti sekarang ini masih menunjukkan gejala yang memprihatinkan, dimana perspektif yang digunakan oleh aparat birokrasi sebagai pemberi layanan masih merupakan perspektif yang sebetulnya berasal dari pendekatan birokrasi yang cenderung menempatkan diri sebagai regulator daripada sebagai pelayan. Keprihatinan lain adalah spirit pelayanan yang sudah mulai muncul dalam sebagian kinerja birokrasi masih lebih menekankan sikap tanggungjawab

yakni suatu sikap sejauh mana pelayanan tersebut diberikan sebatas sesuai dengan tuntutan dari suatu aturan formal. Pemahaman tersebut kemudian berimbas pada munculnya kultur birokrasi formalis yang jauh dari inisiatif dan inovasi untuk selalu menyesuaikan dengan tuntutan perubahan dan perkembangan layanan yang sangat dinamis dan selalu berubah.

Bagi pemerintah daerah termasuk pemerintah kota Yogyakarta hal ini menjadi sangat penting karena sebagai konsekuensi dari semangat otonomi menuntut munculnya regulasi dan inovasi yang berhulu pada tataran kebijakan dan bertumpu pada sumber-sumber lokal. Pada tataran teknis inovasi-inovasi tersebut haruslah mampu diterjemahkan sebagai suatu visi dan misi organisasi yang harus dilaksanakan oleh perangkat pemerintah daerah. Implikasi perubahan tata pemerintahan sentralistik kearah desentralisasi yang kemudian memberikan porsi lebih luas bagi daerah untuk mengambil peran pelayanan dan pengembangan masyarakat ini menuntut sumber daya manusia yang ada dalam jajaran pemerintah kota Yogyakarta untuk selalu belajar dan berusaha mengembangkan diri karena pada hakekatnya organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik kepada masyarakat.

Orientasi pelaksanaan organisasi publik atau birokrasi pemerintahan daerah seyogyanya mendekatkan antara harapan pelayanan publik (ekspektasi masyarakat) atau kebutuhan sosial dengan kualitas pelayanan publik. Sementara itu pada paradigma yang selama ini digunakan untuk melihat kinerja organisasi publik relatif masih menggunakan tingkat keberhasilan suatu instansi menyerap dan merealisasikan anggaran yang telah disediakan.

Paradigma ini mengarahkan orientasi birokrasi pada penyelenggaraan tata pelayanan publik yang semata-mata untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Gaspers V dalam bukunya Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi (2006) menyatakan bahwa pemerintah yang mengacu pada paradigma kesejahteraan dan berfokus pada masyarakat tersebut menuntut pemerintah sebagai organisasi publik untuk

1. Pemerintah harus bekerja sama dengan elemen-elemen utama dalam masyarakat untuk menentukan visi, misi dan tujuan bersama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang kemudian dilaksanakan oleh masyarakat dengan pengarahan dan bimbingan pemerintah.
2. Pemerintah harus memberdayakan masyarakat untuk mengambil alih tanggung jawab publik.
3. Pemerintah harus menumbuhkembangkan semangat kompetisi yang sehat di segala kehidupan.
4. Pemerintah harus menumbuhkembangkan kreatifitas aparat bawahannya dengan tetap melakukan pengarahan dan bimbingan untuk menuju tujuan bersama dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
5. Pemerintah harus berorientasi pada manfaat proyek-proyek pembangunan untuk mencapai tujuan bersama meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
6. Pemerintah harus berorientasi pada kepuasan masyarakat.
7. Pemerintah harus kreatif untuk mencari dana pembangunan melalui kerjasama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak yang potensial dalam masyarakat.
8. Pemerintah harus memiliki daya antisipasi dan proaktif untuk mencegah masalah-masalah potensial yang diperkirakan muncul dengan membangun komunikasi dan interaksi aktif dengan berbagai elemen penting dalam masyarakat.
9. Pemerintah harus berorientasi pada pola kerjasama dan partisipasi aktif dengan membentuk dan mengembangkan kelompok-kelompok pengendalian kualitas pelayanan publik.
10. Pemerintah harus menetapkan indikator-indikator pengukuran dan target kinerja yang berfokus pada kepuasan masyarakat, yang secara transparan dapat dievaluasi oleh semua pihak yang berkepentingan.

Desakan perubahan bagi organisasi birokrasi secara lebih jelas disampaikan

... (2004) yang menunjukkan bahwa perubahan tersebut

merupakan suatu tekanan dari beberapa faktor determinan diantaranya; Pertama adalah akibat dari faktor reformasi politik yang memunculkan gelombang tuntutan terhadap pemerintah untuk segera memperbaiki kinerjanya. Kedua adalah globalisasi sistem ekonomi dunia yang menuntut sistem birokrasi yang lebih fleksibel, responsif terhadap tuntutan konsumen dan yang paling penting adalah tidak menghambat arus pergerakan barang, modal dan manusia. Ketiga adalah faktor otonomi daerah yang menggeser peran sentralistik pemerintah pusat kepada pemberian otoritas birokrasi lokal untuk mengambil inisiatif kebijakan dan layanan.

Meskipun demikian perubahan kinerja organisasi birokrasi yang bertujuan untuk memandirikan masyarakat dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat harus dipolakan dan direncanakan secara jelas. Perubahan hendaknya diarahkan pada revisi yang menyeluruh baik dalam tataran normatif hingga teknis operasional. Dalam rangka perubahan orientasi birokrasi tersebut Warsito Utomo (2001) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni :

1. Perlu dikembalikan atau diingatkan visi dan misi serta tujuan organisasi sehingga apa yang dilakukan oleh organisasi tepat pada sasaran.
2. Tuntutan birokrasi yang diubah adalah birokrasi yang tidak terikat oleh kontrol, order dan prediction tetapi lebih mengarah kepada birokrasi yang terfokus pada aligmen creativity dan empowerment.
3. Birokrasi dan birokrat sadar bahwa mereka adalah merupakan publik atau civil servant yang tugasnya untuk melayani masyarakat sehingga perubahan birokrasi adalah dalam rangka membuat organisasi atau birokrasi untuk melayani kepentingan masyarakat.

Sebagai suatu proses terencana perubahan organisasi publik pada pemerintah daerah khususnya untuk meningkatkan kinerja yang semakin dekat dengan tuntutan pelayanan publik rerangka *Balanced Scorecard* bisa digunakan dalam dua hal sekaligus, yakni sebagai suatu acuan sistem evaluasi kinerja sekaligus sebagai suatu media memandu

Evaluasi kinerja merupakan langkah yang sangat penting untuk peningkatan dan perubahan kearah yang lebih baik. Dalam kebutuhan organisasi penilaian atau pengukuran ini akan memberikan data dapat dianalisis lebih lanjut untuk dijadikan basis pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kerangka latar belakang pemikiran tersebut secara teoritik dan praktikal bukan merupakan suatu hal yang sederhana. Berbagai literatur merekomendasikan bahwa penerapan rerangka sistem *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi harus dilakukan modifikasi dan penyesuaian termasuk dengan budaya organisasi dan lingkungan organisasi. Heru Kurnianto T (2006) menyampaikan bahwa banyak organisasi yang gagal dalam mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* karena menggunakan perspektif organisasi secara mekanik dan mengabaikan perspektif organisasi sebagai sistem yang organism.

Melalui evaluasi kinerja dan pemetaan perilaku menagerial organisasi pada instansi pemeritahan daerah dengan rerangka sistem *Balanced Sorecard* tersebut diharapkan akan memberikan pandangan baru bagi pimpinan pemerintah daerah, sehingga didalam mengelola birokrasi profesional tidak terjebak pada satu model evaluasi formal dengan indikator kuantitatif dan keuangan semata. Hal ini penting untuk dilakukan karena model pengukuran kinerja formal yang digunakan secara nasional oleh pemerintah untuk melakukan evaluasi kinerja lebih mendasarkan pada analisa-analisa kuantitatif kegiatan dan keuangan, serta kurang menempatkan aspek sumber daya manusia dan budaya kerja sebagai faktor pengaruh dalam melihat kinerja organisasi tersebut.

Dengan tetap mengacu pada prinsip-prinsip evaluasi kinerja formal dan sekaligus menerapkan rerangka sistem *Balaneced Scorecard* tersebut maka evaluasi kinerja akan dituntut untuk mengkombinasikan faktor-faktor diluar aspek kegiatan dan keuangan

... dan ...

Langkah strategis merupakan pengembangan model evaluasi kinerja formal kedalam rerangka sistem *Balanced Scorecard* tanpa harus dengan menghilangkan standar evaluasi formal yang telah ditetapkan secara nasional. Melalui langkah ini, diharapkan keluaran hasil evaluasi yang kemudian akan difungsikan sebagai input keputusan managerial dalam upaya pengembangan kinerja organisasi akan lebih luas dan komprehensif tetapi tetap mengacu pada visi dan misi organisasi.

Bertitik tolak dari pemikiran tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti Dinas Perizinan kota Yogyakarta dengan objek penelitian tentang kinerja melalui judul "EVALUASI KINERJA DENGAN SISTEM *BALANCED SCORECARD* PADA DINAS PERIZINAN KOTA YOGYAKARTA".

Instansi ini sangat relevan untuk ditelaah terutama untuk membangun sistem kinerja yang strategik dalam tuntutan pelayanan publik yang terus-menerus harus dikembangkan. Melalui *Balanced Scorecard* keseimbangan antara empat perspektif yakni: Perspektif Proses Internal, Perspektif pelanggan, Perspektif Pembelajaran Organisasi dan Perspektif Finansial digunakan untuk melihat peluang pengembangan kualitas layanan Dinas Perijinan sehingga pada akhirnya mampu memberikan pelayanan publik yang optimal dan berkualitas sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat luas. Apalagi instansi ini merupakan salah satu dari perangkat daerah kota Yogyakarta yang masih berproses untuk membangun suatu bentuk organisasi yang proporsional dan ideal mengampu ketugasan-ketugasan yang dibebankan dalam misi layanannya.

Topik dengan fokus penelitian pada evaluasi kinerja tersebut tidak hanya sekedar melihat aspek keluaran atau hasil langsung kinerja organisasi dalam bentuk hasil-hasil pekerjaan secara kuantitatif dan kualitatif, tetapi melalui rerangka sistem *Balanced Scorecard* tingkat kinerja yang dicapai tersebut akan ditarik pada dua aspek organisasi. Pertama adalah dalam orientasi kedepan sejauh mana kinerja organisasi mampu

sejauhmana kinerja tersebut mampu menterjemahkan visi dan misi organisasi dalam proses kerja dan kinerjanya.

1.2. Batasan Penelitian

1.2.1. Objek Penelitian.

Penelitian dengan Objek studi tentang kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta melalui sistem *Balanced Scorecard* ini diangkat dengan alasan bahwa instansi ini merupakan salah satu institusi lembaga perangkat daerah yang bisa digunakan sebagai indikator kualitas pelayanan pemerintah daerah kepada masyarakat sebagaimana dalam tugas pokoknya untuk memberikan fungsi pelayanan publik.

Di samping itu dalam proses pelayanan tersebut secara organisasional struktur ketugasan didalamnya memberikan gambaran terkait dengan proses dan dukungan pengembangan layanan. Dalam konteks budaya organisasi, awal munculnya kelembagaan Dinas Perizinan sebagai output langsung dari tuntutan reformasi pelayanan publik dan amanat otonomi daerah memberikan ciri yang spesifik dalam mewarnai budaya kerja dan budaya organisasi dari instansi ini.

Objek Penelitian merupakan salah satu perangkat daerah kota Yogyakarta yang dibentuk dalam organisasi Dinas. Instansi ini dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 17 Tahun 2005 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan tata Kerja Dinas Perizinan.

1.2.2. Lingkup Penelitian.

1.2.2.1. Evaluasi Kinerja.

Munculnya banyak kritik terhadap kinerja birokrasi secara obyektif menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pemerintahan termasuk pada pemerintah daerah di Indonesia dirasa masih belum optimal. Secara lebih jauh Hariyanto (2002) menyatakan

disebabkan oleh kinerja aparat yang kurang profesional. Kondisi ini sangat kontradiktif dengan munculnya tuntutan-tuntutan publik bahwasanya birokrasi dan aparat pemerintah harus memberikan layanan-layanan yang efektif, efisien dan optimal bagi masyarakat dan secara organisatoris memberikan output kinerja yang optimal.

Evaluasi kinerja dalam penelitian ini sesuai dengan rerangka sistem *Balanced Scorecard* adalah output dari proses layanan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta dilihat dari empat perspektif sebagaimana dalam rerangka sistem *Balanced Scorecard*.

1.2.2.2. Sistem *Balanced Scorecard*.

Dari berbagai referensi, pada dasarnya *Balanced Scorecard* lebih merupakan suatu sistem manajemen dan tidak sekedar alat pengukur suatu kinerja organisasi. Sehingga penggunaan rerangka sistem ini dalam pengukuran kinerja organisasi selalu mengacu pada orientasi pewujudan visi, misi dan strategi organisasi.

Dengan basis penggunaan sistem *Balanced Scorecard* sebagai alur membangun kinerja organisasi yang strategik melalui basis evaluasi kinerja sekaligus berorientasi pada komitmen mewujudkan visi dan misi organisasi maka didalam penelitian pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta ini sistem *Balanced Scorecard* merupakan alat evaluasi atas proses kerja atau pelayanan yang diberikan instansi ini kepada publik dan melihat peluang pengembangan untuk meningkatkan nilai dan manfaat layanan Dinas Perizinan bagi publik dan bagi pemerintah kota Yogyakarta pada khususnya.

Perspektif-perspektif yang ada didalam rerangka sistem *Balanced Scorecard* digunakan untuk mendiskripsikan proses kerja organisasi Dinas Perizinan. Perspektif pelanggan digunakan untuk mendiskripsikan sejauh mana tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan instansi ini. Deskripsi tersebut disimpulkan melalui penghitungan Indeks Kepuasan Masyarakat selama satu tahun berjalan yang diperoleh dari data sekunder

Perspektif keuangan digunakan untuk mendiskripsikan sejauh mana proses kinerja instansi ini memenuhi unsur-unsur ekonomis, efisien dan efektif. Deskripsi tersebut disimpulkan dari tingkat evaluasi kinerja keuangan melalui data sekunder dokumen laporan realisasi kegiatan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

Perspektif proses bisnis internal digunakan untuk mendiskripsikan mekanisme internal instansi ini dalam memberikan pelayanan publik. Deskripsi tersebut disimpulkan dari alur layanan dan varian layanan yang dikelola oleh Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

Perspektif pembelajaran digunakan untuk mendiskripsikan proses pengembangan dan penyempurnaan kualitas layanan serta kelembagaan instansi ini setelah melalui evaluasi mendasar. Deskripsi tersebut disimpulkan dari dinamika pengembangan dan penguatan organisasi serta proses penyederhanaan layanan dan jenis perizinan.

Dari hasil kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta pada masing-masing perspektif tersebut dan dari hasil sinergisitas antar perspektif dimungkinkan dapat dimunculkan perspektif penambahan nilai dan manfaat dalam bentuk yang lebih luas.

1.2.2.3. Evaluasi Kinerja Melalui Sistem *Balanced Scorecard*

Melalui rerangka *Balanced Scorecard* secara lebih terinci informasi yang terdapat pada masing-masing perspektif tersebut dikelompokkan pada fokus bahasan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan.

Dalam perspektif keuangan informasi yang menjadi fokus informasi-informasi yang dapat menyimpulkan kondisi pencapaian realisasi kegiatan yang merupakan ukuran atas efektifitas biaya (anggaran) dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan. Penyimpulan atas informasi ini dapat dijelaskan dengan data laporan realisasi anggaran dan kegiatan selama dua tahun yakni tahun 2007 dan tahun 2008 pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

2. Perspektif Pelanggan.

Pada perspektif pelanggan dibahas informasi-informasi yang dapat menyimpulkan kualitas output layanan pengurusan perizinan dari persepsi kepuasan publik yang sedang atau sudah pernah melakukan pengurusan izin di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Penyimpulan atas informasi ini didasarkan pada hasil kegiatan pengukuran Indek Kepuasan Masyarakat yang sudah dilaksanakan rutin oleh Dinas Perizinan Kota Yogyakarta.

Melalui informasi yang tergalikan dalam perspektif ini dapat disimpulkan kondisi sejauh mana pelayanan Dinas Perizinan kota Yogyakarta mampu mendekati dengan ekspektasi masyarakat terhadap layanan perizinan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat, khususnya masyarakat yang pernah atau sedang mengurus kepentingan perizinan.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibahas informasi-informasi yang dapat menyimpulkan dinamisasi internal dan upaya-upaya Dinas Perizinan dalam mengembangkan kualitas pelayanan kepada publik. Kesimpulan atas informasi ini dapat dijelaskan dengan paparan historis perkembangan organisasi Dinas Perizinan mulai dari awal dibentuk sampai dengan bentuk kelembagaan sekarang ini

4. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Pada perspektif proses bisnis internal dibahas informasi-informasi yang dapat menyimpulkan proses pelaksanaan pelayanan pengurusan perizinan pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Kesimpulan atas informasi ini dapat dijelaskan dengan paparan alur layanan dan jenis-jenis layanan publik yang dilaksanakan oleh Dinas Perizinan Kota

1.2.2.4. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi sangat penting untuk diangkat sebagai salah satu fokus dalam penelitian ini terlebih karena dalam lembaga Dinas Perizinan Kota Yogyakarta berangkat dari suatu komitmen pemerintah kota Yogyakarta untuk memberikan kualitas pelayanan publik yang benar-benar bisa dipertanggungjawabkan. Layanan dan tanggungjawab instansi ini merupakan aktualisasi revisi dari pelaksanaan pelayanan perizinan yang pada awalnya melekat pada beberapa instansi. Latar belakang dan proses pembentukan organisasi ini tentunya akan mewarnai pembentukan budaya organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

1.2.2.5. Potensi Peluang Pengembangan Nilai dan Manfaat.

Pada tataran teoritik, evaluasi kinerja dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard* akan memberikan suatu kesimpulan positif dalam bentuk rekomendasi konseptual tentang peluang membangun pengembangan nilai dan manfaat dari organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta baik bagi masyarakat umum atau bagi organisasi pemerintah Kota Yogyakarta sebagai induk organisasinya.

Orientasi pemunculan potensi pengembangan nilai dan manfaat ini penting untuk memberikan petunjuk dalam rangka mencapai kinerja organisasi yang optimal dan mengembangkan pencapaian kinerja yang terus menerus berkembang dan tidak berhenti pada tingkat kinerja tertentu.

1.3. Rumusan Masalah.

Dinas Perizinan kota Yogyakarta merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang murni berorientasi pada pelayanan, khususnya memberikan pada pelayanan-pelayanan publik dalam rangka memenuhi persyaratan izin untuk melakukan suatu usaha atau kegiatan tertentu. Sebagai instansi daerah yang berorientasi pada pelayanan masyarakat maka kondisi internal organisasi yakni sumber daya manusia, proses layanan

dan tuntutan untuk selalu menyesuaikan dengan harapan masyarakat terhadap kinerja yang diberikannya merupakan hal-hal yang prioritas untuk selalu dikelola dan dioptimalkan.

Kebijakan pemerintah daerah kota Yogyakarta menempatkan Dinas Perizinan kota Yogyakarta sebagai media pengaturan kegiatan-kegiatan publik dan bukan merupakan media instansi pendapatan yang mengutip kewajiban publik mengkondisikan model evaluasi kinerja terhadap instansi ini tidak sebatas menggunakan ukuran-ukuran kinerja keuangan dalam melakukan evaluasi organisasi.

Dalam evaluasi kinerja melalui kerangka sistem *Balanced Scorecard* pada instansi Dinas Perizinan kota Yogyakarta ini dominan akan memberikan gambaran terkait dengan sejauh pada aspek kepuasan masyarakat (pelanggan), aspek keuangan atau efektifitas anggaran, aspek proses pelayanan (proses bisnis internal), aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta budaya organisasi digunakan perspektif-perspektif yang saling kait-mengkait dan merupakan rangkaian lingkup objek penelitian secara integral dan komprehensif.

Berdasar pada latar belakang masalah dan pemikiran di atas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta pada Perspektif Pelanggan.
2. Bagaimanakah kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta pada Perspektif Keuangan.
3. Bagaimanakah kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta pada Perspektif Proses Bisnis Internal.
4. Bagaimanakah kinerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
5. Bagaimanakah budaya organisasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta dalam memberikan dukungan pada kinerja organisasi.
6. Bagaimanakah implikasi peluang pengembangan nilai dan manfaat dari hasil kinerja Dinas Perizinan melalui sistem *Balanced Scorecard*.

3. Bagi peneliti merupakan media pembelajaran untuk mengaplikasikan teori yang didapat selama proses pembekajaran dengan dunia kerja.