

ANALISIS EFEKTIVITAS SKPD PEMKAB MALANG BERBASIS BALANCED SCORECARD

Naskah diterima Tgl.24 Juni, Naskah disetujui Tgl 30 November 2012

Herrukmi Septa Rinawati, (Peneliti Pada Balitbang Provinsi Jawa Timur)
Jl. Gayung Kebonsari 56 Surabaya telp. 031-8290738 HP 081336740745
Email : septa27@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan efektivitas dan koordinasi antar SKPD di Pemkab Malang. Dengan menggunakan alat analisis Balanced Scorecard hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas Pemkab Malang ditinjau dari perspektif keuangan sangat efektif. Ditinjau dari perspektif customers memiliki kriteria efektif, kecuali Balitbang memiliki kriteria kurang efektif. Ditinjau dari perspektif proses internal memiliki kriteria efektif. Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Binamarga, dan Bappekap memiliki kriteria efektif. Sedangkan untuk Balitbang dan Dinas Pengairan memiliki kriteria kurang efektif. Untuk meningkatkan efektivitas terhadap kinerjanya kepada Balitbang direkomendasikan antara lain agar membenahi dan memperbaiki mutu dan kualitas hasil penelitian dan pengembangan. Kepada Bappekab direkomendasikan antara lain agar melakukan pendekatan kepada para pegawai yang rentan terhadap perubahan organisasi dan teknologi yang sifatnya baru. Kepada Dinas Pengairan direkomendasikan antara lain agar memperbaiki kondisi dan suasana kerja. Kepada Dinas Binamarga direkomendasikan antara lain agar memperbaiki sistem kenaikan pangkat dan jabatan serta memberikan penghargaan yang memadai kepada pegawai yang berprestasi. Kepada Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang direkomendasikan antara lain agar meningkatkan tingkat pendidikan dan kompetensi para pegawainya.

Kata kunci : Efektifitas, balanced scorecard, SKPD Pemkab Malang

THE EFFECTIVENESS ANALYSIS OF SKPD MALANG REGENCY BASED ON BALANCED SCORECARD

ABSTRACT

The aims of the research is to know the effectiveness of Malang Regency in order to reach its goals that is creating effectiveness and a good coordination between department in Malang Regency. By using the Balanced Scorecard analysis show the financial perspective of Malang Regency (Research and Development Agency of Malang Regency, Development and Planning Agency of Malang Regency, Human Settlement of Malang Regency, Road Construction and Maintenance of Malang Regency, Hydrotechnique of Malang Regency) are very effective. Reviewed from the costumers perspective and the internal proccess perspective show the Development and Planning Agency of Malang Regency, Human Settlement of Malang Regency, and Road Construction and Maintenance of Malang Regency are effective except the Research and Development Agency of Malang Regency. Reviewed from the growth and learning perspective show, Development and Planning Agency of Malang Regency, Human Settlement of Malang Regency, Road Construction and Maintenance of Malang Regency are effective except Research and Development Agency of Malang Regency and Hydrotechnique of Malang Regency.

Keywords: effectivity, balanced scorecard, departments of Malang Regency

PENDAHULUAN

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah mengatur tentang jumlah satuan kerja perangkat daerah atau SKPD dimana besaran organisasi SKPD ditetapkan berdasarkan variabel jumlah penduduk, luas wilayah, dan jumlah anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Pada pasal 20 ayat 1, 2 dan 3 masing-masing menyebutkan tentang besaran organisasi perangkat daerah dengan kriteria-kriteria nilai tertentu. Dalam kurun waktu kurang lebih 4 tahun setelah PP-41/2007 tersebut diberlakukan telah terjadi perubahan tata kelola pemerintahan di Indonesia, baik di tingkat kabupaten dan kota termasuk di Kabupaten Malang. Dari sistem pemerintahan yang semula sentralistik menjadi sistem pemerintahan yang otonom. Pengaturan pembentukan SKPD-SKPD sesuai PP-41/2007 tersebut yang saat ini sedang dilakukan perubahan tentunya mengarah pada efektifitas peran dan fungsinya (SKPD) terhadap kinerja pemerintah daerah.

Efektivitas sendiri menurut Mc Donald & Lawton (1977) dan Salim & Woodward (1992) (dalam Ratminto : 2005, Hal. 174) adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Jadi artinya bahwa SKPD di Kabupaten Malang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi atau Tupoksinya harus mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun visi dan misi Pemerintah Kabupaten Malang.

Besaran organisasi SKPD Kabupaten Malang sesuai PP-41/2007 masuk dalam kategori nilai lebih dari 70. Dengan besaran organisasi perangkat daerah sebesar itu tentunya diharapkan mampu berperan dan berfungsi secara optimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja Pemerintah Kabupaten Malang yang pada akhirnya bermuara pada kualitas pelayanan yang *exellent* terhadap masyarakat Kabupaten Malang. Struktur pemerintahan dan Rincian SKPD di Kabupaten Malang terdiri dari : 3 Staf ahli Bupati, 4 Asisten, 14 bagian, 19 Dinas Daerah, 12 Lembaga Teknis Daerah (Badan, 3 Kantor, 1 Inspektorat, 1 BRSUD) SKPD Lainnya (1 Satpol PP, 1 UPT Perijinan), 33 Kecamatan, dan 12 Kelurahan. Jadi total jumlah organisasi

setingkat SKPD di Kabupaten Malang berjumlah 99 SKPD.

Efektivitas peran serta fungsi SKPD di Kabupaten Malang terhadap kinerja Pemerintahan Kabupaten Malang dapat diukur dengan melihat, mengamati, dan merasakan bagaimana kualitas pelayanan SKPD-SKPD di Kabupaten Malang dalam menjalankan Tupoksinya yang berinteraksi langsung dengan masyarakat Kabupaten Malang. Juga apakah selama ini hubungan kerja antara satu SKPD dengan SKPD lainnya di Kabupaten Malang telah berjalan secara harmonis dan tidak tumpang tindih.

Selama ini pengukuran efektifitas peran serta fungsi SKPD terhadap kinerja pemerintahan daerah belum ada ukuran bakunya, termasuk seluruh SKPD di Kabupaten Malang. Artinya untuk mengukur efektifitas dan kinerja sebuah SKPD suatu pemerintah daerah yang diukur hanya kemampuan sebuah SKPD yang bersangkutan dalam menyerap sebuah anggaran yang tersedia di SKPD tersebut. Jika SKPD yang bersangkutan mampu menyerap habis seluruh anggaran dengan persentase penyerapan mendekati 100%, maka kinerja SKPD yang bersangkutan sudah dikatakan berkinerja baik. Sementara efektifitas dan kinerja lain selain anggaran, semisal aspek-aspek administrasi, personil, kualitas pelayanan dan lain-lain belum ada ukuran-ukuran bakunya.

Berangkat dari uraian latar belakang di atas maka konsep pengukuran efektifitas terhadap kinerja pemerintah daerah dicoba didekati dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sehingga perumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana efektifitas SKPD Pemkab Malang berbasis *balanced scorecard* ?" Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui efektifitas kinerja SKPD di Pemerintah Kabupaten Malang. Adapun tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah meningkatkan efektifitas dan koordinasi (hubungan kerja) antar SKPD di Kabupaten Malang.

KERANGKA KONSEP

Tujuan organisasi pemerintah daerah atau SKPD pada umumnya bersifat non-fisik dan *nirlaba*, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat yang sifatnya kualitatif dan abstrak, bukan profit oriented. Sementara tujuan perusahaan pada umumnya adalah profit

oriented atau mencari laba yang sifatnya fisik dan riil. SKPD sebagai organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services* dan *goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik. Untuk itu maka SKPD sebagai organisasi pemerintah daerah yang merupakan sektor publik dan berhubungan langsung dengan masyarakat dalam menjalankan fungsinya sebagai organisasi publik harus efektif dan berkinerja baik.

Efektif artinya adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi (McDonald & Lawton : 1977). Sementara kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (Muhamad Mahsun : 2006, hal 25). Untuk mengukur efektif tidaknya suatu organisasi publik, juga baik tidaknya kinerja organisasi publik bisa digunakan alat analisis *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *Scorecard* yang artinya kartu skor dan *Balanced* yang artinya berimbang. Pada awal penerapannya tahun 1990-an, *Balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja para eksekutif (pimpinan) perusahaan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif *di masa depan* dibandingkan dengan hasil kinerja *sesungguhnya*. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif, yaitu perspektif *keuangan* dan *non-keuangan*, *jangka pendek* dan *jangka panjang*, *intern* dan *ekstern*. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, maka eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja *non-keuangan* dan ukuran *jangka panjang* (Mulyadi : 2009, hal 3).

Semula *Balanced scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja para eksekutif hanya berpusat pada ukuran keuangan. Kemudian diperluas ke kinerja non-keuangan, yaitu

customers, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga kinerja eksekutif menjadi komprehensif ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan (*The Financial perspective*), konsumen (*The Customers Perspective*), proses (*The Business Process perspective*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*The Learning and Growth Perspective*). Selanjutnya pengukuran kinerja suatu organisasi tidak hanya diperuntukkan untuk mengukur kinerja eksekutif saja tetapi meluas untuk mengukur kinerja ke semua pegawai/karyawan suatu organisasi/lembaga.

BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen yang dikembangkan pada tahun 1990 - an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton. BSC melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu : (1) *The Learning and Growth Perspective*; (2) *The Business Process perspective*; (3) *The Customer Perspective*; dan (4) *The Financial perspective*.

BSC pertama kali diperkenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja perusahaan komersial. Namun sebetulnya pemanfaatan BSC ini bisa oleh semua jenis organisasi termasuk organisasi SKPD. BSC dapat digunakan dengan berbagai macam cara. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik (masyarakat), BSC perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi swasta biasanya menempatkan perspektif finansial di atas ketiga perspektif lainnya. Hal ini berarti bahwa semua komponen kinerja non-finansial dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja finansialnya.

Namun berbeda dengan organisasi publik pemerintah daerah yang tujuannya untuk urusan *public service* maka perspektif yang paling diutamakan biasanya adalah perspektif pelanggan dalam hal ini adalah kepuasan masyarakat dalam menerima layanan SKPD.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini ditinjau dari segi tujuan penelitian adalah penelitian eksploratif. Tipe penelitian ini termasuk penelitian campuran, yaitu : kualitatif dan kuantitatif. Dengan penekanan utamanya adalah metode kuantitatif karena dalam penelitian ini dilakukan

pengukuran dengan menggunakan skala ordinal. Sementara metode kualitatif dipergunakan untuk melengkapi metode kuantitatif yang dipakai dalam pendekatan penelitian ini dengan cara mencari dan memperoleh data-data yang berbentuk bukan angka, misalnya dokumen-dokumen dan pernyataan-pernyataan atau jawaban kualitatif dari sumber data yang nantinya akan menjadi data transkrip (Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah : 2005).

Sampel SKPD yang dipilih mempertimbangkan fungsi organisasi sebagai berikut : Tekno Struktur terdiri dari badan-badan; dan Operating Core terdiri dari dinas-dinas. Pemilihan sampel dengan memperhatikan kondisi dana, waktu, tenaga, dan hasil agar lebih mengena sasaran dipilih berdasarkan pada klasifikasi/rumpun dari SKPD yang memiliki Tupoksi sejenis yaitu : Dinas Bina Marga, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, serta Dinas Pengairan. Sementara Bappekab dan Badan Litbang dipilih sebagai sampel karena kedua badan tersebut memiliki tupoksi yang berkaitan secara langsung maupun tidak langsung kepada semua SKPD.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara FGD dan survei dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara kepada para pegawai di Dinas Bina Marga, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Pengairan, Bappekab, dan Badan Litbang dan masyarakat untuk menilai kinerja Dinas Bina Marga, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Pengairan, Bappekab, dan Badan Litbang. Pengolahan data dilakukan dengan cara manual dengan bantuan *software Excell*. Data primer dan sekunder dianalisis dengan menggunakan analisis *Balanced Scorecard*.

Untuk memperoleh nilai pelayanan di masing-masing SKPD (Balitbang, Bappekab, Dinas Binamarga, Dinas Pengairan, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang) digunakan perhitungan IKM (indeks kepuasan masyarakat) dengan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari nilai persepsi per unsur}}{\text{Total unsur yang terisi}} \times \text{Nilai penimbang}$$

Interpretasi terhadap penilaian IKM, yaitu antara 25 - 100 maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut : IKM unit

pelayanan x 25. Tabel konversi seperti terlihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Kriteria Nilai Indeks Efektivitas Peran dan Fungsi SKPD Terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten Malang

Nilai Persepsi	Nilai Interval IKM	Nilai Interval Konversi IKM	Mutu Pelayanan	Kriteria Efektivitas dan Kinerja
1	1,00 - 1,75	25 - 43,75	D	Tidak Efektif
2	1,76 - 2,50	43,76 - 62,50	C	Kurang Efektif
3	2,51 - 3,25	62,51 - 81,25	B	Efektif
4	3,26 - 4,00	81,26 - 100,00	A	Sangat Efektif

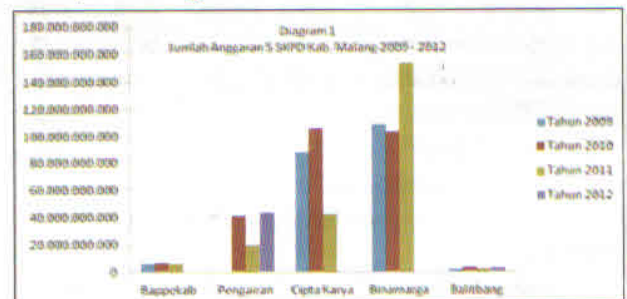
Sumber : Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2005

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis efektifitas SKPD Pemkab Malang berbasis balanced scorecard dengan sampel Dinas Binamarga, Dinas Pengairan, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Bappekab, dan Balitbang dilakukan dengan cara menilai (menghitung) kinerja masing-masing SKPD atas perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

A. Perspektif Keuangan (*The Financial Perspective*)

Jumlah anggaran tahun 2009 - 2012 secara keseluruhan terbanyak berada pada Dinas Binamarga Rp 103,1 sampai Rp 154,3 milyar, Cipta Karya Rp 42,8 sampai Rp 108,8 milyar, Pengairan Rp 20,2 sampai Rp 43,1 milyar, Bappekab Rp 5,9 sampai 6,5 milyar, dan paling kecil adalah Balitbang Rp 2,3 sampai Rp 3,1 milyar. Jumlah tersebut meliputi jumlah anggaran untuk gaji pegawai dan anggaran untuk kegiatan-kegiatan lainnya baik yang berbentuk fisik maupun non-fisik. Dalam bentuk diagram jumlah anggaran tersebut dapat dilihat pada Diagram 1 di bawah ini.



Dari total anggaran tersebut di atas efektivitas dan kinerja ditinjau dari perspektif

keuangan (*the financial perspective*) diukur dengan melihat selisih antara anggaran dan realisasi mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011.

Selanjutnya dari perhitungan atau penilaian efektivitas dan kinerja keuangan yang dimulai dari Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang selama tiga tahun berturut-turut sejak tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 hasilnya adalah sangat baik, kecuali untuk Bidang Tata Bangunan untuk tahun 2009 hasilnya adalah buruk, dimana penyerapan anggaran hanya 46 persen dari target yang ditetapkan yaitu 100 persen. Sementara untuk bidang lainnya, yaitu Bidang Permukiman, Bidang Kebersihan dan Pertamanan serta Bidang Tata Ruang hasil kinerjanya menunjukkan kriteria sangat baik dengan penyerapan lebih dari 97 persen.

Sedangkan efektivitas dan kinerja keuangan Balitbang Kabupaten Malang mulai dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 adalah baik dan sangat baik, ini ditunjukkan dengan capaian penyerapan anggaran yang nilainya 93,3 persen sampai 99,1 persen mendekati 100 persen. Sementara yang tidak terserap 0,9 sampai 6,7 persen.

Sementara efektivitas dan kinerja keuangan Dinas Binamarga yang meliputi kegiatan-kegiatan pembangunan jalan, jembatan, talud, rehabilitasi jalan, jembatan, drainase dan trotoar memiliki kinerja keuangan sangat baik dengan nilai rata-rata di atas 98 persen dari target yang ditetapkan yaitu 100 persen.

Efektivitas dan kinerja keuangan Dinas Pengairan pada umumnya yang dihitung secara global karena tidak tersedia rinciannya dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangannya adalah baik dan sangat baik, ini ditunjukkan dengan capaian kinerja penyerapan keuangannya yang rata-rata di atas 90 persen sampai 99 persen.

B. Perspektif Masyarakat/Pegawai (*The Customers Perspective*)

Penilaian efektifitas terhadap kinerja ditinjau dari aspek konsumen (*The Customers*

Perspective) didasarkan pada penilaian konsumen sebagai masyarakat dan konsumen sebagai pegawai atas SKPD yang dinilai. Sementara unsur-unsur atau variabel-variabel yang dinilai dijabarkan dari Tupoksi masing-masing SKPD yang dinilai.

Selanjutnya dari hasil perhitungan penilaian efektifitas peran dan fungsi SKPD terhadap kinerja pemerintah daerah dapat dianalisis sebagai berikut : bahwa kinerja masing-masing SKPD yang dinilai dari perspektif pegawai, kinerjanya rata-rata bernilai baik atau sangat baik (efektif/sangat efektif) dimana nilainya tersebar diangka 66 persen sampai 84,5 persen dengan kriteria nilai A dan B.

Sementara ditinjau dari perspektif masyarakat kinerjanya rata-rata bernilai baik atau efektif dengan nilai 67,6 persen sampai 73,25 persen dengan kriteria nilai B. Kecuali Balitbang yang mendapat nilai 54 persen dengan kriteria nilai C, artinya efektivitas dan kinerja Balitbang Kab. Malang kurang efektif atau kurang baik.

Tabel 2
Nilai Efektifitas dan Kinerja SKPD Ditinjau Dari Aspek Masyarakat/Pegawai

No	SKPD	Perspektif Pegawai		Perspektif Masyarakat	
		Nilai (%)	Kriteria	Nilai (%)	Kriteria
1	Bappekab	81,5	A, sangat efektif	68	B, efektif
2	Balitbang	70	B, efektif	54	C, kurang efektif
3	Dinas Pengairan	66	B, Efektif	71,5	B, efektif
4	Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang	84,5	A, sangat efektif	67,6	B, efektif
5	Dinas Binamarga	71,5	B, efektif	73,25	B, efektif

Sumber : diolah dari data primer, Malang, 2012

C. Perspektif Proses Internal (*The Business Process Perspective*)

Penilaian efektivitas terhadap kinerja SKPD di Kabupaten Malang ditinjau dari aspek proses internal (*the business process perspective*) menilai aspek internal yang terkait dengan ketepatan waktu proses administrasi, sarana prasarana, fasilitas sistem informasi, standar kompetensi pegawai, ketaatan pada aturan, tingkat pendidikan pegawai dan lain sebagainya.

Kemudian dari hasil perhitungan penilaian efektifitas peran dan fungsi SKPD yang dilakukan oleh para pegawai di masing-masing SKPD terhadap kinerja

pemerintah daerah ditinjau dari aspek proses internal atau the business process perspective dapat dianalisis sebagai berikut:

Bahwa kinerja masing-masing SKPD yang dinilai dari perspektif proses internal, kinerjanya rata-rata bernilai baik atau efektif dengan nilai antara 65,75 persen sampai 75,75 persen dengan kriteria nilai B seperti terlihat pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 3

Nilai Efektifitas dan Kinerja SKPD Ditinjau Dari Aspek Proses Internal

No	SKPD	Perspektif Proses Internal	
		Nilai (%)	Kriteria
1	Bappekab	73,25	B, efektif
2	Balitbang	65,75	B, efektif
3	Dinas Pengairan	66,25	B, efektif
4	Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang	75,75	B, efektif
5	Dinas Binamarga	71	B, efektif

Sumber : diolah dari data primer, Malang, 2012

D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*The Learning and Growth Perspective*)

Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran atau *The Learning and Growth Perspective* aspek-aspek yang dinilai dan dijabarkan ke dalam beberapa variabel adalah aspek-aspek kompensasi, kebutuhan pegawai, kepuasan dan kebanggaan terhadap SKPD yang bersangkutan, tingkat retensi penolakan terhadap peraturan, pelatihan pegawai, keterlibatan pegawai dan proses pengambilan keputusan, motivasi, penghargaan, sistem jaringan, akses informasi, dan pengembangan teknologi.

Selanjutnya dari hasil perhitungan penilaian efektifitas peran dan fungsi SKPD yang dilakukan oleh para pegawai di masing-masing SKPD terhadap kinerja pemerintah daerah ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dianalisis sebagai berikut:

Bahwa kinerja masing-masing SKPD yang dinilai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerjanya rata-rata bernilai baik/efektif dan kurang baik/tidak efektif. Nilai baik dengan kriteria B dengan nilai antara 68,50 persen sampai 73,5 persen

adalah Bappekab, Dinas Binamarga, dan Dinas Cipta Karya dan tata Ruang. Nilai kurang baik dengan kriteria C nilainya 61,75, yaitu Balitbang dan Dinas Pengairan seperti terlihat pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 4

Nilai Efektifitas dan Kinerja SKPD Ditinjau Dari Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	SKPD	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	
		Nilai (%)	Kriteria
1	Bappekab	71,25	B, efektif
2	Balitbang	61,75	C, kurang efektif
3	Dinas Pengairan	61,75	C, kurang efektif
4	Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang	73,25	B, efektif
5	Dinas Binamarga	68,50	B, efektif

Sumber : diolah dari data primer, Malang, 2012

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Tupoksi dan jenis layanan, terbanyak adalah Tupoksi dari Dinas Cipta Karya yang terdiri dari 34 Tupoksi, Dinas Pengairan dan Binamarga terdiri dari 15 Tupoksi, Bappekab terdiri dari 14 Tupoksi, dan terakhir Balitbang terdiri dari 13 Tupoksi. Jumlah SDM paling banyak berturut-turut adalah Dinas Binamarga 284 orang, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang sebanyak 272 orang, Dinas Pengairan sebanyak 190 orang, Bappekab 55 orang, dan Balitbang 27 orang. Sedangkan jumlah anggaran yang terbesar berturut-turut adalah Dinas Binamarga, Cipta Karya, Pengairan, Bappekab, dan paling kecil adalah Balitbang.
2. Efektifitas peran dan fungsi SKPD terhadap kinerja Pemerintah daerah di Kabupaten Malang ditinjau dari perspektif keuangan untuk Dinas Cipta Karya tahun 2009 adalah buruk khususnya untuk bidang tata bangunan karena penyerapan anggarannya hanya 46 persen dari target 100 persen. Sedangkan untuk tahun 2010 dan 2011 adalah sangat baik, Balitbang baik dan sangat baik, Dinas Binamarga sangat baik, dan Dinas Pengairan sangat baik.
3. Efektifitas peran dan fungsi SKPD

terhadap kinerja Pemerintah daerah di Kabupaten Malang ditinjau dari perspektif masyarakat/pegawai untuk semua SKPD yang dijadikan sampel memiliki kriteria efektif atau baik karena nilainya A dan B, kecuali Balitbang memiliki kriteria kurang efektif atau kurang baik.

4. Efektifitas peran dan fungsi SKPD terhadap kinerja Pemerintah daerah di Kabupaten Malang ditinjau dari perspektif proses internal semua SKPD yang dijadikan sampel memiliki kriteria efektif atau baik karena nilainya B.
5. Efektifitas peran dan fungsi SKPD terhadap kinerja Pemerintah daerah di Kabupaten Malang ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Binamarga, dan Bappekap memiliki kriteria efektif atau baik karena nilainya B. Sedangkan untuk Balitbang dan Dinas Pengairan memiliki kriteria kurang efektif karena nilainya C.

B. Rekomendasi

Untuk meningkatkan efektifitas dan kinerja di Bappekab, Balitbang, Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang, Dinas Binamarga, dan Dinas Pengairan direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Untuk semua SKPD (Bappekab, Balitbang, Dinas Cipta Karya, Dinas Binamarga, dan Dinas Pengairan) di bidang keuangan direkomendasikan agar terus mempertahankan posisi kinerja keuangannya yang saat ini sudah baik dimana capaian serapan anggarannya 93 persen.
2. Untuk perspektif proses internal direkomendasikan kepada:
 - a. Balitbang agar membenahi dan memperbaiki mutu dan kualitas hasil penelitian dan pengembangan serta kajian agar bisa menjadi bahan acuan dalam setiap pengambilan kebijakan dan bisa diaplikasikan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Agar Balitbang merekrut tenaga peneliti yang cukup dari segi kualitas dan kuantitas. Agar

ke depan diharapkan Balitbang mampu menjual hasil-hasil penelitian dan pengembangan serta kajiannya kepada para *stakeholder*. Agar Balitbang memperbaiki kondisi dan suasana kerja, sistem penjenjangan karier, dan hubungan di lingkungan internalnya.

- b. Dinas Pengairan agar memperbaiki kondisi dan suasana kerja serta harmonisasi di lingkungan internalnya.
3. Untuk perspektif masyarakat/pegawai direkomendasikan kepada:
 - a. Dinas Binamarga dan Cipta Karya dan Tata Ruang agar meningkatkan tingkat pendidikan dan kompetensi para pegawainya.
 - b. Balitbang agar senantiasa melakukan pelatihan dan pengembangan diri untuk para pegawainya.
 4. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran direkomendasikan kepada:
 - a. Balitbang agar memperbaiki pelaksanaan sistem kompensasi, mengapresiasi keinginan dan kebutuhan pegawai, meningkatkan rasa memiliki dan bangga terhadap lembaga Balitbang, dan membangun sistem jaringan lokal (*local area network*) antar bidang.
 - b. Dinas pengairan agar memperbaiki pelaksanaan sistem kompensasi, mengapresiasi keinginan dan kebutuhan pegawai, meningkatkan kepuasan pegawai di lingkungan Dinas pengairan, memberikan pelatihan kepada pegawainya untuk meningkatkan keterampilan, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan yang memadai kepada pegawai yang berprestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- Mulyadi, 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Penerbit UPP STIM YKPN, Cetakan Kedua, Yogyakarta.
- Mahsun, Muhamad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, dicetak dan diterbitkan oleh BPFE - Yogyakarta.
- Prasetyo, Bambang & Lina Miftahul Jannah, 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif - Teori dan Aplikasi*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- .Peraturan Bupati Malang Nomor : 33 tahun 2011 tentang *Perubahan Atas Peraturan Bupati Malang Nomor : 43 Tahun 2008 Tentang Koordinasi Lintas Organisasi Perangkat Daerah*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 12 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Dinas Bina Marga*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 13 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Dinas Pengairan*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 14 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 25 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Badan Perencanaan Pembangunan*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 26 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Badan Penelitian dan Pengembangan*.
- Peraturan Bupati Malang Nomor : 40 Tahun 2008 Tentang *Organisasi Perangkat Daerah Kecamatan Malang*.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005. *Manajemen Pelayanan, Penerbit Pustaka Pelajar, Cetakan Pertama, Yogyakarta*.
- Sekaran, Uma, 2006. *Research Methods For Business - Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Penerbit Salemba Empat, Edisi 4 Buku 2, Jakarta.
- Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Cetakan Pertama, Jakarta.
- Undang-Undang Pelayanan Publik Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik*.
- Yuwono, Sony et all, 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Penerbit Gramedia PustakaUtama, Cetakan Kedua, Jakarta.