

PENILAIAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK DENGAN BALANCED SCORECARD PADA KECAMATAN CIOMAS

Ade Rohyati¹, Liza Mumtazah Damarwulan²
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa^{1,2}
aderohyati060@gmail.com¹, lizamd@untirta.ac.id²

Received: 13-07-2024

Revised: 27-07-2024

Approved: 29-07-2024

ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pelayanan publik di Kecamatan Ciomas menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC). BSC adalah alat manajemen strategis yang mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui survei, wawancara, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan menunjukkan efisiensi dalam penggunaan anggaran, namun perlu peningkatan dalam alokasi sumber daya. Perspektif pelanggan menunjukkan kepuasan masyarakat yang tinggi terhadap pelayanan, namun ada beberapa keluhan terkait kecepatan pelayanan. Perspektif proses bisnis internal mengindikasikan adanya sistem yang efektif, tetapi masih terdapat beberapa hambatan birokrasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan adanya program pelatihan yang cukup baik, namun perlu ditingkatkan untuk mengimbangi perubahan teknologi. Secara keseluruhan, implementasi BSC membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan penguatan dalam pelayanan publik di Kecamatan Ciomas. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat secara berkelanjutan. **Kata Kunci : Kinerja, Pelayanan Publik, Balance Scorecard***

PENDAHULUAN

Dalam beberapa dekade sejak reformasi manajemen publik baru (NPM) pada akhir tahun 1980-an dan awal tahun 1990-an, organisasi sektor publik di seluruh dunia menghadapi tekanan yang semakin meningkat untuk menunjukkan manajemen kinerja yang efektif (1996). Karena pemerintah menuntut transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar terkait penggunaan dana publik, organisasi sektor publik beralih ke praktik manajemen kinerja sektor swasta sebagai sarana potensial untuk meningkatkan dan menunjukkan kinerja dan akuntabilitas mereka sendiri (Northcott & Ma'amora Taulapapa, 2012). Secara khusus, ada pergerakan ke arah penetapan tujuan strategis, yang kemudian menjadi dasar untuk menetapkan target kinerja yang dipublikasikan yang harus dilaporkan oleh organisasi sektor publik. Balanced Scorecard sering direkomendasikan sebagai alat manajemen komprehensif yang menghubungkan perencanaan tindakan strategis dan jangka pendek. Meskipun banyak literatur yang menawarkan pernyataan umum tentang keberhasilan penerapan Balanced Scorecard (Ahn, H. (2001).

Pelayanan publik merupakan salah satu aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien (Muhammadiyah, 2011). Kualitas pelayanan publik yang baik akan meningkatkan kepuasan masyarakat dan kepercayaan terhadap pemerintah. Untuk mengukur dan meningkatkan kinerja pelayanan publik, diperlukan alat yang komprehensif dan terstruktur. Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu alat manajemen strategis yang dapat digunakan untuk tujuan ini. BSC pertama kali

diperkenalkan oleh Kaplan & Bower, (1999) sebagai alat yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Beberapa penelitian tentang balance scorecard seperti Tandiontong & Yoland, (2011) dalam penelitiannya mengatakan bahwa sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan satu perspektif, yaitu keuangan. Pada perspektif tradisional cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai suatu indikator kinerja perusahaan dan pengukuran dengan cara ini dibentuk hanya berkisar tentang ukuran dan target keuangan yang tidak mempunyai hubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Meiga Wirson et al., (2022) dalam hasil penelitian menemukan bahwa penilaian kinerja pelayanan publik melalui Balanced Scorecard pada Kecamatan Dumai Timur belum cukup baik. penelitian ini menemukan bahwa faktor penghambat, yaitu : kurangnya jumlah petugas pelayanan, Petugas Pelayanan masih kurang kompeten. Belum lengkapnya sarana perangkat komputer dalam mendukung pelayanan publik.

Kecamatan Ciomas merupakan salah satu dari 29 Kecamatan yang ada di Kabupaten Serang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018, tentang Kecamatan Peraturan Daerah Kabupaten Serang Nomor 03 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Kecamatan di Kabupaten Serang. Secara administrasi Kecamatan Ciomas terdiri dari 11 Desa, yang terbagi 52 Rukun Warga (RW) dan 149 Rukun Tetangga (RT). Kecamatan Ciomas memiliki visi yaitu "Terwujudnya pelayanan masyarakat yang terdepan menuju masyarakat Ciomas yang agamis dan sejahtera." Misi kecamatan Ciomas adalah :

- 1) Mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan profesional dalam menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat.
- 2) Meningkatkan potensi perekonomian kecamatan melalui pemberdayaan ekonomi skala kecil dan rumah tangga dengan penerapan teknologi tepat guna.
- 3) Mendorong pemenuhan fasilitas social kecamatan Ciomas.
- 4) Mendorong kemandirian masyarakat melalui peningkatan sumber daya manusia.
- 5) Mewujudkan keseimbangan dan keserasian tata ruang wilayah serta kelestarian lingkungan hidup.
- 6) Menumbuh kembangkan budaya daerah serta kehidupan masyarakat kecamatan Ciomas yang agamis dan religius.

Kecamatan Ciomas, sebagai salah satu unit pelayanan publik di Kabupaten Serang, berusaha untuk meningkatkan kinerja pelayanannya melalui berbagai inovasi dan reformasi. Namun, penilaian kinerja yang holistik dan menyeluruh masih menjadi tantangan. Penggunaan BSC diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja pelayanan di Kecamatan Ciomas, sehingga dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan meningkatkan kualitas pelayanan secara keseluruhan.

Penyelenggaraan pelayanan public sangat penting dilaksanakan di kecamatan Ciomas dan menjadi prioritas utama khususnya untuk mensejahterakan masyarakat dalam pelayanan- pelayanan dasar di kecamatan Comas. Adapun jenis pelayanan public yang ada di kecamatan Ciomas yaitu :

- 1) Pengurusan Kartu Keluarga
- 2) Pengurusan KTP
- 3) Pengurusan Akte Kelahiran
- 4) Pengurusan Surat Pindah
- 5) Pengurusan Surat Datang
- 6) Surat Dispensasi Nikah
- 7) Surat Keterangan Ahli Waris
- 8) Pengurusan SKTM
- 9) Pengurusan SIU MK
- 10) Pengurusan Surat Ijin Operasional PAUD

Berdasarkan berbagai jenis pelayanan publik yang telah disebutkan, dapat diidentifikasi realisasi pelayanan yang telah dilaksanakan di Kecamatan Ciomas yaitu :

Tabel 1.
Data Jenis Pelayanan Publik di Kecamatan Ciomas tahun 2023

No	Jenis Pelayanan	Jumlah	Rata-Rata Waktu Penyelesaian	Keterangan
1	Pengurusan Kartu Keluarga	4406 Kartu Keluarga	6 hari kerja	Ada beberapa kendala teknis yang menghambat, seperti gangguan jaringan, aplikasi server yang error, pemadaman listrik, kurangnya sarana pendukung seperti computer. Tidak lengkapnya dalam membawa persyaratan KK misalnya membawa berkas KTP suami istri dan KK. Hal ini menyebabkan penerbitan Kartu Keluarga melebihi batas waktu yang telah ditentukan.
2	Pengurusan KTP	2038 KTP	30 hari kerja	Masih ada kendala teknis yang menghambat, seperti gangguan jaringan, pemadaman listrik, kurangnya sarana pendukung seperti computer, terbatasnya blanko KTP dan proses cetak KTP yang antri dan server error di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Hal ini menyebabkan penerbitan KTP melebihi batas waktu yang telah ditentukan.
3	Pengurusan Akte Kelahiran	1915 Akte Kelahiran	6 hari kerja	Masih ada kendala teknis yang menghambat, seperti gangguan jaringan, pemadaman listrik. Hal ini menyebabkan penerbitan Akte Kelahiran melebihi batas waktu yang telah ditentukan.
4	Pengurusan Surat Pindah	333 Surat Pindah	6 hari kerja	Surat belum ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang dikarenakan pejabat sedang tidak ada ditempat. Masyarakat dalam proses pengurusan surat pindah diserahkan ke orang lain sehingga memperlambat.
5	Pengurusan Surat Datang	134 Surat	3 hari kerja	Masyarakat atau pemohon tidak segera melapor kepada instansi yang baru dimana

No	Jenis Pelayanan	Jumlah	Rata-Rata Waktu Penyelesaian	Keterangan
		datang		masyarakat tersebut pindah sehingga melebihi batas waktu.
6	Surat Dispensasi Nikah	18 Surat Dispensasi Nikah	1 hari kerja	Selesai
7	Surat Keterangan Ahli Waris	12 Surat Keterangan Ahli waris	1 hari kerja	Masih ada berkas yang belum lengkap ditandatangani dsn adanya kesalahan pengetikan pada surat pengantar yang dikeluarkan oleh desa.
8	Pengurusan SKTM	82 SKTM	1 hari kerja	Selesai
9	Pengurusan SIU MK	40 SIU MK	1 hari kerja	Masih ada kendala yang terjadi yaitu kelengkapan berkas yang kurang dari masyarakat
10	Pengurusan Surat Ijin Operasional PAUD	5 Surat Ijin Operasional PAUD	2 hari kerja	Masih ada kendala yang terjadi yaitu kelengkapan berkas yang kurang dari masyarakat dan surat belum ditanda tangani oleh pejabat yang berwenang dikarenakan pejabat sedang tidak ada di tempat.

Sumber : Kecamatan Ciomas 2023

Berdasarkan data dalam tabel di atas, terdapat beberapa kendala yang menyebabkan pelayanan publik di Kecamatan Ciomas kurang optimal. Selain adanya kesalahan dari petugas dalam pengetikan surat yang diperlukan oleh pengguna layanan, terdapat juga masalah seperti pejabat berwenang yang jarang berada di tempat untuk menandatangani surat. Selain itu, sering terjadi pemadaman listrik yang tidak terjadwal dan keterbatasan sarana pendukung pelayanan seperti komputer yang sangat terbatas. Kerusakan printer juga sering mengakibatkan pelayanan menjadi terhambat dan lambat. Menurut peneliti, masalah-masalah ini berkontribusi terhadap rendahnya kualitas layanan yang diberikan di kantor Kecamatan. Keterbatasan sarana seperti komputer dan printer membuat proses pelayanan terhambat karena petugas harus menunggu penyelesaian layanan dari petugas lain sebelum bisa melanjutkan pelayanan mereka sendiri.

Beberapa keluhan dari warga menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik di Kantor Kecamatan Ciomas belum memenuhi harapan masyarakat, karena masyarakat menginginkan pelayanan yang tepat waktu tanpa terpengaruh oleh kendala yang ada. Meskipun faktor-faktor penghambat yang disebutkan oleh para informan dapat dimengerti sebagai hal yang wajar, apabila hambatan tersebut disebabkan oleh kinerja pegawai yang kurang memadai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan pegawai belum optimal. Hal ini sejalan dengan hasil observasi peneliti yang menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik di kantor tersebut belum memuaskan masyarakat.

KAJIAN PUSTAKA

Salah satu alat yang secara luas dianjurkan sebagai alat yang berpotensi untuk mendukung tujuan manajemen kinerja ini adalah balanced scorecard (Aidemark, 2001). Secara khusus, BSC dianggap menyajikan pandangan multidimensi kinerja di berbagai tujuan dan pemangku kepentingan, seperti yang diperlukan bagi banyak organisasi sektor publik. Lebih jauh, fokus BSC pada indikator kinerja utama (KPI) mengarahkan perhatian manajerial pada pendorong penting hasil organisasi, dan menginformasikan manajemen kinerja dengan menghubungkan KPI ini dalam hubungan kausal dengan hasil yang diinginkan. Namun, terlepas dari kecocokan yang jelas antara BSC dan tujuan manajemen kinerja sektor publik, sangat sedikit dari literatur empiris yang berkembang tentang penggunaan dan hasil BSC yang menyangkut aplikasi sektor publik. Secara khusus, hanya ada sedikit penelitian untuk mengkaji masalah dan tantangan (Northcott & Ma'amora Taulapapa, 2012).

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Riska Chyntia Dewi & Suparno Suparno, (2022) untuk membantu organisasi dalam mengukur dan mengelola kinerja mereka. BSC tidak hanya mengukur kinerja finansial, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mencerminkan hasil finansial dari strategi dan operasi yang diimplementasikan oleh organisasi. Perspektif pelanggan mengukur kepuasan dan retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menilai efisiensi dan efektivitas proses yang digunakan untuk memberikan layanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan organisasi dalam berinovasi dan berkembang di masa depan (Susila Wibawa, 2019). Penelitian mengenai penerapan BSC dalam sektor publik telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Muliawaty & Hendryawan, (2020) menyatakan bahwa BSC dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengintegrasikan berbagai tujuan strategis, sehingga dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Febriananingsih, (2012) menambahkan bahwa metode ini juga memungkinkan pengukuran yang lebih komprehensif dan objektif terhadap kinerja organisasi. Dalam konteks pelayanan publik, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 dan peningkatan kualitas pelayanan. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2010 tentang Indikator Kinerja Utama juga mendorong penerapan sistem pengukuran kinerja yang holistik dan terintegrasi di lingkungan pemerintah daerah.

Kinerja

Kinerja organisasi adalah konsep yang kompleks dan multidimensi yang mencerminkan bagaimana organisasi mencapai tujuannya (Jamal et al., 2020). Dalam literatur manajemen, kinerja sering diukur melalui berbagai indikator yang mencakup aspek finansial, operasional, dan strategis. Beberapa teori yang relevan dengan kinerja organisasi meliputi

Teori Sistem

Teori sistem menyatakan bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain (Kurnia et al., 2018). Kinerja organisasi tergantung pada efektivitas dan efisiensi dari interaksi antar bagian- bagian ini. Sistem yang baik harus mampu mengadaptasi perubahan lingkungan eksternal dan internal untuk mencapai tujuan organisasi (Robial et al., 2023).

Teori Kontingensi

Teori kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi atau mengukur kinerja. Keefektifan organisasi bergantung pada kesesuaian antara struktur organisasi, strategi, dan lingkungan (Saweduling, 2013). Oleh karena itu, kinerja harus diukur dengan mempertimbangkan konteks spesifik di mana organisasi beroperasi.

Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan Balanced Scorecard sebagai alat manajemen strategis untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif. BSC mencakup empat perspektif utama:

- ✓ Perspektif Keuangan: Mengukur hasil finansial dari strategi dan operasi organisasi.
- ✓ Perspektif Pelanggan: Menilai kepuasan dan retensi pelanggan.
- ✓ Perspektif Proses Bisnis Internal: Mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal yang mendukung layanan atau produk.
- ✓ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi, belajar, dan meningkatkan kapabilitas karyawan

Teori Agen

Teori agen membahas hubungan antara pemilik (prinsipal) dan manajer (agen) dalam organisasi. Jensen dan Meckling (1976) menyoroti masalah agensi yang terjadi ketika agen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Kinerja organisasi dapat terpengaruh oleh konflik kepentingan ini dan perlu adanya mekanisme pengawasan dan insentif yang tepat untuk menyelaraskan kepentingan kedua belah pihak.

Teori Motivasi

Teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow (1943) dan teori dua faktor Herzberg (1959) menekankan pentingnya motivasi individu dalam mempengaruhi kinerja kerja. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja melibatkan proses kuantifikasi efisiensi dan efektivitas tindakan (Dong, n.d.). Pengukuran yang baik harus mencerminkan tujuan strategis organisasi dan memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan.

Teori Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai seberapa baik karyawan atau unit organisasi memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Akhyar et al., (2022) menyatakan bahwa evaluasi kinerja harus bersifat terus menerus dan mencakup umpan balik yang konstruktif untuk mendorong peningkatan.

Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan konsep yang fundamental dalam penyelenggaraan

pemerintahan dan administrasi public (Robial et al., 2023);(Supawanhar, 2024). Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berikut adalah beberapa teori utama yang relevan dengan pelayanan publik:

- 1) **Teori Administrasi Klasik**
Teori administrasi klasik, yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti Max Weber dan Frederick Taylor, menekankan pentingnya birokrasi, efisiensi, dan rasionalitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Weber (1947) memaparkan karakteristik birokrasi yang ideal, seperti adanya hierarki yang jelas, pembagian tugas yang terdefinisi dengan baik, serta aturan dan prosedur yang ketat untuk memastikan konsistensi dan keadilan dalam pelayanan.
- 2) **Teori New Public Management (NPM)**
New Public Management (NPM) merupakan pendekatan yang mulai berkembang pada tahun 1980-an dan 1990-an sebagai respons terhadap kelemahan-kelemahan dalam model birokrasi tradisional. NPM menekankan penerapan praktik manajerial sektor swasta dalam sektor publik untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Menurut Osborne dan Gaebler (1992), prinsip-prinsip NPM termasuk desentralisasi, pengukuran kinerja, kompetisi internal, dan fokus pada hasil serta pelayanan pelanggan.
- 3) **Teori Kualitas Pelayanan (Service Quality)**
Teori kualitas pelayanan, yang banyak dikembangkan dalam literatur pemasaran, juga diterapkan dalam konteks pelayanan publik. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) mengembangkan model SERVQUAL untuk mengukur kualitas pelayanan berdasarkan lima dimensi: keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Model ini membantu dalam mengidentifikasi kesenjangan antara harapan masyarakat dan kinerja aktual dari pelayanan publik.
- 4) **Teori Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)**
Teori kepuasan pelanggan menekankan bahwa pelayanan publik harus berfokus pada kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan. Menurut teori ini, kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari perbandingan antara harapan pelanggan dan persepsi mereka terhadap kinerja layanan (Oliver, 1980). Dalam konteks pelayanan publik, ini berarti bahwa pemerintah harus terus-menerus berusaha untuk memahami dan memenuhi harapan masyarakat untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan publik.
- 5) **Teori Governance**
Teori governance menggarisbawahi pentingnya kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Menurut Irawan, (2015) governance mencakup berbagai mekanisme dan proses yang digunakan untuk mengarahkan dan mengoordinasikan aktivitas di sektor publik, swasta, dan masyarakat. Pendekatan ini menekankan pentingnya partisipasi, transparansi, akuntabilitas, dan koordinasi dalam penyediaan layanan publik yang efektif.

- 6) Teori Pelayanan Prima (Excellent Service)
Teori pelayanan prima berfokus pada memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan. Jamal et al., (2020) menekankan bahwa pelayanan prima melibatkan perhatian terhadap detail, konsistensi dalam kualitas layanan, dan komitmen untuk terus-menerus meningkatkan pelayanan melalui inovasi dan feedback pelanggan.
- 7) Teori Kepercayaan Publik (Public Trust)
Kepercayaan publik adalah aspek kritis dalam pelayanan publik. Menurut teori ini, pelayanan publik yang transparan, akuntabel, dan responsif dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Fungsi pelayanan publik tidak hanya kepercayaan publik melalui integritas, keterbukaan, dan komunikasi yang efektif (Blind, 2006) tentang memberikan layanan tetapi juga tentang membangun dan mempertahankan (Sedarmayanti & Nurliawati, 2017).

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengevaluasi kinerja pelayanan publik di Kecamatan Ciomas melalui metode Balanced Scorecard (BSC). Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti dan mendapatkan wawasan yang kaya tentang kinerja pelayanan publik dari berbagai perspektif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam yang dilakukan dengan pegawai Kecamatan Ciomas untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai kinerja pelayanan public. Panduan wawancara disusun berdasarkan empat perspektif BSC : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melakukan observasi langsung terhadap proses pelayanan di Kecamatan Ciomas untuk mendapatkan data empiris mengenai efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan. Observasi ini membantu dalam memahami konteks dan dinamika yang terjadi dalam pelayanan public (Sari, n.d.). Analisis dokumen-dokumen seperti laporan kinerja, anggaran, dan dokumen perencanaan strategi dianalisis untuk melengkapi data dari wawancara dan observasi. Analisis dokumen ini membantu dalam mengkonfirmasi temuan dari teknik pengumpulan data lainnya.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik. Proses analisis data meliputi tahap-tahap berikut:

- 1) Reduksi Data: Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan analisis dokumen disortir dan dikategorikan berdasarkan tema-tema yang relevan dengan perspektif BSC.
- 2) Display Data: Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk matriks atau tabel untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar tema.
- 3) Penarikan Kesimpulan: Kesimpulan ditarik berdasarkan temuan-temuan yang telah dianalisis, dengan mengacu pada empat perspektif BSC. Validitas kesimpulan dijaga melalui triangulasi data dari berbagai sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja pelayanan publik di

Kecamatan Ciomas menggunakan pendekatan Balanced Scorecard (BSC). Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, berikut adalah hasil dan pembahasan yang dikategorikan ke dalam empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Keuangan

- 1) Efisiensi Penggunaan Anggaran: Analisis dokumen anggaran menunjukkan bahwa Kecamatan Ciomas telah mengalokasikan dan menggunakan anggaran secara efisien. Indikator utama seperti persentase realisasi anggaran terhadap rencana anggaran menunjukkan angka yang positif.
- 2) Pengelolaan Sumber Daya: Meskipun efisiensi penggunaan anggaran cukup baik, masih terdapat beberapa area yang memerlukan peningkatan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia dan material.

Kinerja keuangan yang baik menunjukkan mampu mengelola anggaran dengan efisien. Namun, untuk mencapai optimalisasi penuh, perlu adanya peningkatan dalam pengelolaan sumber daya. Strategi pengelolaan yang lebih baik dan pelatihan bagi pegawai tentang manajemen keuangan dapat meningkatkan efisiensi lebih lanjut.

Perspektif Pelanggan

- 1) Kepuasan Masyarakat: Wawancara dengan masyarakat menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap pelayanan yang diberikan. Sebagian besar responden merasa puas dengan pelayanan yang cepat dan tepat.
- 2) Keluhan Pelayanan: Beberapa responden menyatakan ketidakpuasan terkait kecepatan pelayanan di waktu-waktu tertentu, seperti saat puncak pelayanan atau ketika ada gangguan sistem.

Tingginya kepuasan masyarakat menunjukkan bahwa Kecamatan Ciomas berhasil memenuhi sebagian besar harapan masyarakat. Namun, untuk meningkatkan kepuasan lebih lanjut, diperlukan perbaikan dalam manajemen waktu pelayanan dan penanganan keluhan secara efektif dan cepat.

Perspektif Proses Bisnis Internal

- 1) Efisiensi Proses: Observasi menunjukkan bahwa sebagian besar proses bisnis internal berjalan dengan efisien. Prosedur standar operasional (SOP) diterapkan dengan baik.
- 2) Hambatan Birokrasi: Meskipun proses bisnis internal sudah berjalan cukup baik, masih terdapat beberapa hambatan birokrasi yang memperlambat pelayanan, terutama terkait dengan prosedur administratif yang kompleks.

Efisiensi proses bisnis internal yang tinggi menunjukkan bahwa Kecamatan Ciomas telah menerapkan SOP dengan baik. Namun, untuk meningkatkan kinerja lebih lanjut, perlu adanya simplifikasi prosedur administratif dan peningkatan koordinasi antar unit kerja. Reformasi birokrasi yang berfokus pada penyederhanaan proses dapat mengurangi hambatan dan meningkatkan kecepatan pelayanan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- 1) Program Pelatihan: Analisis dokumen dan wawancara menunjukkan bahwa Kecamatan Ciomas telah menyelenggarakan berbagai program pelatihan untuk meningkatkan kapasitas pegawai.
- 2) Inovasi Teknologi: Penggunaan teknologi dalam pelayanan publik masih

perlu ditingkatkan. Beberapa sistem masih manual dan memerlukan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi.

Adanya program pelatihan yang berkelanjutan menunjukkan komitmen Kecamatan Ciomas dalam meningkatkan kapasitas pegawainya. Namun, untuk menghadapi tantangan masa depan, perlu adanya peningkatan dalam adopsi teknologi. Implementasi sistem informasi yang terintegrasi dan otomatisasi proses dapat membantu dalam meningkatkan kinerja dan responsivitas pelayanan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi kinerja pelayanan publik di Kecamatan Ciomas memberikan gambaran yang komprehensif tentang kekuatan dan area yang memerlukan perbaikan. Perspektif keuangan dan pelanggan menunjukkan hasil yang positif, namun perlu ada peningkatan dalam pengelolaan sumber daya dan manajemen waktu pelayanan. Perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan juga menunjukkan hasil yang baik, tetapi memerlukan simplifikasi prosedur dan peningkatan penggunaan teknologi. Dengan memperhatikan temuan ini, Kecamatan Ciomas dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. *Long range planning*, 34(4), 441-461.
- Aidemark, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation. *Financial Accountability & Management*, 17(1), 23-40. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00119>
- Akhyar, H., Mariyani, D., Rahayu, S., & Ali, M. (2022). Diseminasi Penerapan Teknologi Audio On Demand Melalui Podcast Sebagai Media Informasi Di Era Industri 4.0. *Jurnal Abdi Insani*, 9(3), 800– 809.
- Dong, H. (n.d.). Service Quality Analysis to Increase Cinema XXI Customer Satisfaction. *JCRBE (Journal of Current Research in Business and Economics)*, 2(112), 167–216.
- Febriananingsih, N. (2012). Public information disclosure in open government towards good governance. *Rechtsvinding*, 1(April), 135–156.
- Irawan, B. (2015). E-Government Sebagai Bentuk Baru Dalam Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Teoritik. *Jurnal Paradigma*, 4(3), 202.
- Jamal, Y., Mustanir, A., & Latif, A. (2020). Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Aparatur Desa Dalam Pelayanan Publik Di Desa Ciro-Ciroe Kecamatan Watang Pulu Kabupaten Sidenreng Rappang. *PRAJA: Jurnal Ilmiah Pemerintahan*, 8(3), 207–212. <https://doi.org/10.55678/prj.v8i3.298>
- Kaplan, R. S., & Bower, M. (1999). The balanced scorecard for the public-sector organizations. *Harvard Business Review*, 1–5. https://www.researchgate.net/profile/Joanna-Korpus/publication/322831103_Rebranding_in_the_Banking_Industry_Following_Mergers_and_Acquisitions_on_the_Polish_Market/links/5a71c0c4a6fdcc33daab1fe6/Rebranding-in-the-Banking-Industry-Following-Mergers-and-Acq
- Kurnia, T. S., Rauta, U., & Siswanto, A. (2018). E-Government in the Implementation of Regional Government in Indonesia. *Masalah-Masalah Hukum*, 46(2), 170.

- Meiga Wirson, Meyzi Herianto, & Adiinto. (2022). Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Melalui Balanced Scorecard Pada Kecamatan Dumai Timur. *Jurnal Niara*, 15(3), 454–467. <https://doi.org/10.31849/niara.v15i3.10359>
- Muhammadiyah, M. (2011). Reformasi Pelayanan Publik Sebagai Strategi Mewujudkan Good Governance. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), 127–137. <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.27>
- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan e-government dalam pelayanan publik (studi kasus: Mal pelayanan publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu ...*, 11, 101–112.
- Northcott, D., & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166–191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>
- Riska Chyntia Dewi, & Suparno Suparno. (2022). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Media Administrasi*, 7(1), 78–90. <https://doi.org/10.56444/jma.v7i1.67>
- Robial, F. E. D., Tarandung, C., & ... (2023). Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Pada Pelayanan Publik Di Era Digital (Studi Di Kantor Camat Ternate Utara Kota Ternate). *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5, 4293–4302.
- Sari, A. R. (n.d.). *DINAMIKA KONFLIK ETNIS DALAM PEMBANGUNAN NEGARA : PERSPEKTIF SOSIAL*. 1–11.
- Saweduling, P. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pelatihan Dan Pengembangan, Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Guru Smp Di Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal EMBA*, 1(4), 582–595.
- Sedarmayanti, H., & Nurliawati, N. (2017). Strategi Penguatan Etika Dan Integritas Birokrasi Dalam Rangka Pencegahan Korupsi Guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 9(3), 337–361.
- Supawanhar. (2024). KUALITAS PELAYANAN SEKTOR PUBLIK DENGAN PENDEKATAN PERSPEKTIF NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM). *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)*, 1(3), 502–510. <https://doi.org/https://doi.org/10.59407/jogapa.v1i3>
- Susila Wibawa, K. C. (2019). Urgensi Keterbukaan Informasi dalam Pelayanan Publik sebagai Upaya Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik. *Administrative Law and Governance Journal*, 2(2), 218–234. <https://doi.org/10.14710/alj.v2i2.218-234>
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 05, 4.