

Penilaian Kinerja Pelayanan Publik Melalui *Balanced Scorecard* Pada Kecamatan Dumai Timur

¹Meiga Wirson, ²Meyzi Herianto, ³Adianto

^{1,2,3}Program Pascasarjana, Magister Administrasi Publik, Universitas Riau

Korespondensi : meiga.wirson@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penilaian kinerja pelayanan publik melalui *balanced scorecard* pada kecamatan dumai timur. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data penelitian menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data penelitian dengan proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan. 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. Saran pada penelitian ini adalah Meningkatkan anggaran untuk menunjang kinerja pelayanan publik dengan cara menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang tepat sasaran dan Meningkatkan/menambah jumlah petugas pelayanan dengan recruitment sesuai dengan yang dibutuhkan guna menunjang kinerja pelayanan publik.

Kata kunci: Kinerja, Penilaian, Pelayanan Publik, Dumai

Abstract

This study aimed to determine the performance appraisal of public services through the *balanced scorecard* in East Dumai District. The research method is qualitative, with data collection techniques using observation, interviews and documentation. Research data analysis involves data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The study's results found that the assessment of public service performance through the *Balanced Scorecard* in East Dumai District needed to be better. This study found that the inhibiting factors, namely: The lack of several service officers, Service Officers are still less competent. Inadequate computer equipment facilities in supporting public services. This study suggests increasing the budget to support the performance of public services by preparing work plans and budgets (RKA) that are right on target and increasing/increasing the number of service officers with recruitment according to what is needed to support public service performance..

Keyword: Performance, Appraisal, Public Service, Dumai

1. PENDAHULUAN

Kota Dumai merupakan sebuah kota yang berada di pesisir Pantai Timur Sumatera yang menghadap ke arah Selat Malaka yang merupakan salah satu lintas pelayaran tersibuk didunia dan merupakan wilayah hinterland dalam kawasan segi tiga pertumbuhan Indonesia-Malaysia-Singapura (IMS-GT) dan kawasan segitiga Indonesia-Malaysia-Thailand (IMT-GT). Dengan kondisi geografis tersebut menjadikan Kota Dumai menjadi sangat perekonomian strategis dan berada pada jalur lintas perdagangan dunia.

Pada awalnya Dumai memiliki tiga (3) kecamatan yaitu Kecamatan Dumai Timur, Kecamatan Dumai Barat dan Kecamatan Bukit Kapur. Namun pada tahun 2001 Kota Dumai memekarkan dua (2)

kecamatan baru yaitu: Kecamatan Medang Kampai dan Kecamatan Sungai Sembilan yang merupakan pemekaran dari Kecamatan Bukit Kapur. Hal ini diatur dalam Peraturan Daerah (Perda) Kota Dumai No. 18 tahun 2001 tentang pembentukan Kecamatan Sungai Sembilan dan Kecamatan Medang Kampai. Dengan demikian Kota Dumai terdiri dari lima (5) kecamatan yaitu: Kecamatan Dumai Timur, Kantor Kecamatan Dumai Barat, Kecamatan Bukit Kapur, Kecamatan Medang Kampai dan Kecamatan Sungai Sembilan. Hingga saat ini melalui Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2009, Kota Dumai telah memiliki penambahan dua (2) kecamatan yaitu Kecamatan Dumai Kota dan Kecamatan Dumai Selatan.

Kecamatan Dumai Timur merupakan kecamatan yang pertama kali dibentuk dan memiliki jumlah penduduk terbanyak dibandingkan kecamatan lainnya yang terdiri dari lima (5) Kelurahan yaitu Kelurahan Jaya Mukti, Kelurahan Teluk Binjai, Kelurahan Buluh Kasap, Kelurahan Bukit Batrem dan Kelurahan Tanjung Palas. Kecamatan Dumai Timur mengalami perkembangan penduduk yang cukup tinggi disebabkan oleh besarnya tingkat migrasi dan urbanisasi penduduk yang ingin mencari pekerjaan, karena di Kecamatan Dumai Timur terdapat beberapa lapangan kerja seperti industri pertambangan minyak bumi, daerah pelabuhan besar, pengolahan minyak sawit, perhotelan, pusat perekonomian serta perdagangan.

Seiring dengan visi Kota Dumai, Kecamatan Dumai Timur mempunyai visi yaitu “Terwujudnya Masyarakat Dumai Yang Makmur Madani”. Misi Kecamatan Dumai Timur untuk mewujudkan visi tersebut adalah meningkatkan pelayanan dan mewujudkan pemerintahan yang efektif, bersih melalui penyelenggaraan pemerintah yang profesional, aspiratif, partisipatif dan transparan.

Target yang ingin dicapai terhadap pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur adalah meningkatkan birokrasi kecamatan dan kelurahan yang bersih dan melayani, Arah kebijakannya:

1. Meningkatkan tertib dan kualitas perencanaan serta pelaporan kinerja dan keuangan.
2. Meningkatkan penyediaan dan kualitas sarana prasarana aparatur.
3. Meningkatkan standar dan kualitas pelayanan administrasi perkantoran.
4. Meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik yang lebih baik.
5. Meningkatkan manajemen penyelenggaraan pemerintahan umum dan pelayanan publik kecamatan / kelurahan.

Penyelenggaraan pelayanan publik sangat ditekankan dalam visi misi Kecamatan Dumai Timur yang merupakan amanat yang diberikan masyarakat kepada pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat. Pelayanan publik merupakan salah satu tugas penting yang tidak dapat diabaikan oleh pemerintah daerah sebab jika komponen pelayanan terjadi stagnasi maka hampir dipastikan semua sektor pembangunan akan terhambat. Peningkatan kesejahteraan yang ingin diwujudkan oleh Kecamatan Dumai Timur dilakukan dengan memprioritaskan pelayanan-pelayanan dasar bagi masyarakat khususnya di Kecamatan Dumai Timur. Adapun jenis pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur, yaitu:

1. Pengurusan Kartu Keluarga
2. Pengurusan Surat Pindah
3. Surat Dispensasi Nikah
4. Pengurusan Ijin keramaian
5. Pengurusan SKGR
6. Surat Keterangan ahli waris
7. Surat Keterangan Rumah Ibadah

Berdasarkan jenis pelayanan publik di atas maka dapat dilihat realisasi jumlah pelayanan yang dilakukan di Kecamatan Dumai Timur tahun 2021, yaitu:

Tabel 1.1
Data Pelayanan Publik Kecamatan Dumai Timur Tahun 2021

No	Jenis Pelayanan	Jumlah Selesai	Jumlah proses melebihi batas waktu	Keterangan
1	Pengurusan Kartu Keluarga	905 Kartu Keluarga	7 Kartu Keluarga	Terdapat beberapa kendala teknis seperti gangguan jaringan, mati lampu, sarana pendukung pelayanan (komputer) sangat kurang dan keterlambatan pengantaran berkas ke Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) menyebabkan Kartu Keluarga yang diterbitkan melebihi batas waktu yang ditentukan
2	Pengurusan Surat Pindah	211 Surat	6 Surat	Surat pindah masih belum ditandatangani oleh pejabat berwenang dikarenakan pejabat yang berhak menandatangani jarang di tempat
3	Surat Dispensasi Nikah	60 Surat	5 Surat	Surat dispensasi nikah masih belum selesai dikarenakan tenaga pelayanan lambat dalam proses pembuatan surat.
4	Pengurusan Ijin Keramaian	210 Surat	9 Surat	Pejabat berwenang sering tidak berada ditempat sehingga menyebabkan tertundanya penandatanganan izin keramaian dari pejabat berwenang itu sendiri.
5	Pengurusan SKGR	77 Surat	7 Surat	Masih menunggu kelengkapan berkas tanda tangan beberapa pihak yang terlibat (RT, Lurah, pemilik tanah, Sempadan) mengakibatkan SKGR belum bisa diterbitkan. Susahnya dalam mengumpulkan petugas yang harus hadir dalam proses pengukuran tanah oleh juru ukur dari kecamatan Dumai

				Timur mengakibatkan proses penerbitan SKGR masih tertunda.
6	Surat Keterangan ahli waris	181 Surat	2 Surat	Beberapa kendala yang terjadi yaitu berkas yang ditandatangani belum lengkap karena terdapat kesalahan pengetikan dari surat pengantar yang dikeluarkan oleh kelurahan
7	Surat Keterangan Rumah Ibadah	8 Surat	0 Surat	Selesai

Sumber: Kecamatan Dumai Timur, 2021

Berdasarkan tabel di atas terdapat beberapa kendala yang menyebabkan pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada masyarakat kurang maksimal. Selain adanya faktor adanya kesalahan petugas pelayanan yang melakukan kesalahan pengetikan surat yang dibutuhkan oleh pengguna jasa layanan, sering terjadi pula pejabat berwenang yang berhak menandatangani surat jarang di tempat, yang datang, pemadaman listrik yang tak terjadwal serta kurangnya sarana pendukung pelayanan seperti komputer sangat terbatas dan bahkan terkadang rusaknya printer mengakibatkan pelayanan menjadi terkendala dan layanan menjadi lambat. Hal-hal tersebut menurut hemat peneliti menjadikan pelayanan di kantor Kecamatan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Dengan kondisi sarana komputer dan *print* yang terbatas proses layanan menjadi terhambat karena harus menunggu penyelesaian layanan petugas lainnya sebelum melakukan pelayanan.

Beberapa keluhan warga mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan publik pegawai di Kantor Kecamatan Dumai Timur belum sesuai dengan harapan masyarakat, karena pelayanan yang diharapkan masyarakat tepat waktu tanpa melihat faktor yang menjadi kendala. Faktor penghambat pelayanan sebagaimana pernyataan para informan tentu dapat dipahami sebagai sesuatu yang wajar, tetapi jika faktor kendala adalah dari kinerja pegawai dalam pelayanan yang belum memadai karena pegawai itu sendiri, maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan pegawai belum optimal. Hal ini sesuai dengan hasil observasi peneliti bahwa kinerja pelayanan publik pegawai belum memuaskan masyarakat karena pegawai masih terlambat masuk kantor dan pejabat berwenang yang jarang di tempat, padahal masyarakat sangat membutuhkan pelayanan yang cepat dan tepat waktu sehingga semua berjalan secara efektif dan efisien.

Pelayanan kepada masyarakat dapat dikategorikan efektif dan efisien apabila masyarakat mendapatkan kemudahan pelayanan dengan prosedur yang singkat, cepat, tepat dan memuaskan, namun dalam realita di lapangan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Pemerintah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya dalam upaya peningkatan efektifitas pelayanan pegawai termasuk pada kantor Kecamatan Dumai Timur Kota Dumai.

2. METODE

Jenis Pendekatan penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Kajian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada upaya investigasi dan pengkajian secara natural fenomena yang terjadi dalam keseluruhan kompleksitasnya

Pengumpulan data dari penelitian pada Kecamatan Dumai Timur diperoleh dengan observasi dan wawancara, termasuk dengan menggunakan wawancara mendalam atau *in-depth interview*. Wawancara mendalam ini digunakan untuk memperoleh mendetail tentang fenomena kinerja pelayanan aparatur pemerintahan terhadap masyarakat Kecamatan Dumai Timur.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-analitik yaitu metode yang digunakan dengan mengolah data-data yang telah dikumpulkan dengan menganalisisnya sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan. Hal ini disesuaikan dengan analisa data kualitatif yang berupa reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan dan verifikasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja Pelayanan Publik melalui *Balanced Scorecard* pada Kecamatan Dumai Timur

Penelitian ini dilakukan pada Kecamatan Dumai Timur dengan menekankan pada pelayanan publik yang dilihat dari kinerja pelayanan pada masyarakat yang diberikan melalui *Balanced Scorecard* dengan 4 (empat) Perspektif yang terdiri dari Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan (Masyarakat), Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada dasarnya pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan pada Kecamatan Dumai Timur yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil serta kebutuhan dasar masyarakat, belum nyata dilihat dari kinerja birokrasi pemerintah selama ini, karena jika melihat fenomena dewasa ini masih banyak keluhan dan pengaduan dari masyarakat, seperti cara kerja pelayanan yang berbelit-belit, terbatasnya fasilitas, kurangnya sarana dan prasarana pelayanan.

Pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur memiliki standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dan memiliki langkah-langkah atau proses yang harus diikuti oleh petugas pelayanan dalam melayani sesuai kepengurusan yang akan dilakukan masyarakat. Dalam melakukan pelayanan, masyarakat harus memenuhi persyaratan pelayanan yang telah ditetapkan oleh Kelurahan dan Kecamatan Dumai Timur. Apabila ada salah satu yang tidak lengkap, tentunya akan menghambat proses pelayanan dan mengakibatkan kepengurusan surat yang dibutuhkan akan mengalami penundaan bahkan pembatalan. Dalam kepengurusan Surat Keterangan Ahli Waris maka dokumen yang harus dilengkapi adalah surat pengantar RT, fotokopi surat kematian, fotokopi kartu keluarga masing-masing, fotokopi KTP dari masing-masing ahli waris, fotokopi KTP dari 2 orang saksi, dan materai 10.000. Kepengurusan Surat Pindah harus melengkapi persyaratan surat pengantar RT setempat, fotokopi kartu keluarga (membawa kartu keluarga asli), dan alamat pindah yang dituju. Kepengurusan surat dispensasi nikah harus memenuhi persyaratan surat pengantar RT, Kartu Keluarga (KK) asli, fotokopi kartu keluarga (KK) pasangan, fotokopi KTP, pas photo warna terbaru (gandeng), fotokopi cerai dari pengadilan agama (melampirkan aslinya bagi janda atau duda) yang cerai hidup, dan fokopi surat kematian (melampirkan aslinya bagi janda atau duda).

Pelaksanaan pelayanan pada Kecamatan Dumai Timur tentunya untuk mewujudkan efektivitas pelayanan umum dari aparat pemerintah terhadap warga masyarakat pengguna jasa pelayanan. Terlepas dari pengaruh kinerja pegawai pada Kecamatan Dumai Timur yang memadai, maka akan mampu memberikan pelayanan baik antara aparat dan sesama aparat birokrasi maupun antara aparat dengan masyarakat secara efektif. Berikut adalah pembahasan dari penilaian kinerja pelayanan publik melalui *Balanced Scorecard* yang akan dibahas dengan 4 (empat) Perspektif yang dijabarkan Kaplan dan Norton sebagai berikut.

Perspektif keuangan

Perspektif keuangan yaitu memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh Kecamatan Dumai Timur dalam mewujudkan visinya dengan cara peningkatan kualitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintah daerah yang Professional, Aspiratif, Partisipasi dan Transparan. Perspektif keuangan pada Kecamatan Dumai Timur tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi yang menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan serta strategi memberikan sasaran yang tepat terutama dalam menunjang kinerja pelayanan publik.

Kondisi keuangan dalam hal ini anggaran adalah bahwa para pimpinan akan mempunyai pemikiran yang tajam tentang apa yang ingin mereka kerjakan dan kapan mereka menginginkan pekerjaan itu selesai. Anggaran keuangan pada Kecamatan Dumai Timur merupakan alat pedoman kerja memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai dan menjamin bahwa setiap pusat pertanggungjawaban dapat berkoordinasi agar aktivitas dapat berjalan dengan baik. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolak ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan sehingga Kecamatan Dumai Timur dapat berjalan dengan baik dan kinerja pelayanan yang diberikan sesuai yang diharapkan yaitu efektif, efisien dan berkualitas.

Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur dilakukan dengan pengelolaan keuangan, penggunaan anggaran dan kecukupan anggaran pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur. Mengenai kondisi keuangan pada Kecamatan Dumai Timur yang dijelaskan dari informan diatas bahwa masih terdapat anggaran yang tidak tepat sasaran dan belum terencana dengan baik. Ini hendaknya menjadi tolak ukur untuk pelajaran ditahun selanjutnya agar Rencana Kerja dan Anggaran tepat sasaran terutama untuk kebutuhan pelayanan publik.

Informan selanjutnya menjelaskan bahwa pengelolaan anggaran masih belum terkelola dengan baik disebabkan masih kurangnya kontrol dari masing-masing PPTK (Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan) dan administrasi SPJ (Surat PertanggungJawaban) yang kurang lengkap. Upaya efisiensi anggaran harus didukung sepenuhnya oleh pimpinan organisasi agar bisa mengontrol pengeluaran setiap bulannya agar tidak terjadi defisit anggaran diakhir tahun. Berdasarkan hasil dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan pada Kecamatan Dumai Timur saat ini tidak tepat sasaran serta pengelolaan anggaran belum terkelola dengan baik sehingga hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik.

Perspektif Pelanggan (Masyarakat)

Perspektif pelanggan (masyarakat) yaitu memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi. Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur dilakukan kepada masyarakat mengenai kepuasan masyarakat Kecamatan Dumai Timur terhadap pelayanan yang diberikan oleh Pemerintahan Kecamatan Dumai Timur Kota Dumai.

Pelayanan di Kecamatan Dumai Timur sudah bekerja secara baik dengan melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara tepat waktu, namun ada beberapa kondisi yang menjadi penghambat dalam pemberian pelayanan secara tepat waktu kepada masyarakat seperti secara

kebutuhan bertepatan ada pertemuan atau rapat di sisi lain masyarakat perlu tandatangan Camat maka pelayanan akan tertunda karena harus menunggu selesainya rapat sehingga pelayanan menjadi tertunda atau adanya kesibukan lain yang membuat camat tidak berada di kantor.

Kesimpulan dari pelayanan yang diberikan Kecamatan Dumai Timur masih belum memuaskan. Pelayanan masih lamban, kurang teliti dan belum tepat waktu. Masyarakat yang hidup dalam masa kompetitif membutuhkan pelayanan yang efektif dan efisien yaitu pelayanan yang tepat, cepat dan berhasil. Keberhasilan pegawai Kecamatan Dumai Timur dalam memberikan pelayanan tepat waktu memerlukan pegawai yang memiliki kemampuan, kecakapan, cepat tanggap dan teliti. Berbagai kemampuan yang penting dimiliki pegawai dalam memberikan pelayanan publik dengan tepat waktu atau sesuai dengan jadwal atau waktu yang telah ditentukan adalah suatu hal yang sangat diharapkan oleh masyarakat Kecamatan Dumai Timur sebagai pengguna jasa pelayanan publik.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Penilaian kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur menggunakan indikator, sebagai berikut :

1. Sarana dan prasarana adalah variabel yang menggambarkan kondisi dalam mendukung kegiatan internal.
2. Proses operasional adalah mengetahui tingkat kemampuan pegawai dalam menjalankan proses operasional sesuai standar yang ditetapkan.

Pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur akan maksimal tentunya jika didukung oleh sarana dan prasarana yang baik. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat terkadang belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Kondisi yang dapat membuat pelayanan tidak tepat waktu atau tertunda menjadi tertunda dikarenakan belum lengkapnya persyaratan yang diperlukan dalam pemberian pelayanan seperti surat keterangan dari Kelurahan, kemudian sarana dan prasarana penunjang yang terkadang bermasalah ataupun adanya pemadaman listrik.

Pengakuan dari masyarakat melihat bahwa pelayanan Kecamatan Dumai Timur belum melakukan pekerjaannya dengan baik artinya kinerja pelayanan publik pegawai belum maksimal, semuanya tergantung juga pada kondisi yang ada. Pelayanan akan dapat diberikan secara tepat waktu atau bahkan cepat apabila semua unsur yang dibutuhkan dalam pelayanan itu terpenuhi seperti peralatan yang siap dioperasikan, sarana dan prasarana yang dimiliki Kecamatan Dumai Timur serta proses operasional yang dilakukan petugas pelayanan (pegawai) masih kurang maksimal. Jika unsur-unsur yang dibutuhkan dalam kepentingan pelayanan tersebut tidak terpenuhi maka pelayanan yang diberikan akan tertunda dan tidak tepat waktu sesuai dengan harapan masyarakat yaitu lebih cepat lebih baik.

Kesimpulan yang diperoleh adalah bahwa kinerja pelayanan publik pegawai Kecamatan Dumai Timur belum sesuai dengan harapan masyarakat, karena pelayanan yang diharapkan masyarakat tepat waktu tanpa melihat faktor yang menjadi kendala. Faktor penghambat pelayanan sebagaimana pernyataan para informan terkait sarana dan prasarana serta proses operasional internal pada Kecamatan Dumai Timur tentu dapat dipahami sebagai sesuatu yang wajar, tetapi jika faktor kendala adalah dari kinerja pegawai dalam pelayanan yang belum memadai karena pegawai itu sendiri, maka hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan pegawai belum optimal.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengukur perspektif ini menggunakan indikator, sebagai berikut:

1. Kapabilitas pegawai merupakan gambaran prakondisi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Produktivitas diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam mengelola dan

memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk memperoleh hasil yang optimal dalam rangka pelaksanaan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Untuk mencapai tujuan pada Kecamatan Dumai Timur maka keahlian pegawai saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang lengkap dan jelas untuk mempermudah masyarakat dalam mendapatkan informasi.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan individu

Motivasi bagi pegawai sangat penting dilakukan karena akan meningkatkan semangat kerja dalam suatu organisasi.

Kinerja pelayanan pegawai di Kecamatan Dumai Timur belum sesuai harapan masyarakat, kesesuaian kerja pegawai dan harapan masyarakat dalam melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing pegawai dengan baik dan didukung dengan adanya kerja sama yang baik antara atasan dan staf sehingga dapat memaksimalkan hasil kerja. Artinya semua pegawai memiliki komitmen yang sama untuk menjalankan tupoksi pelayanan publik dengan baik yaitu mencapai tujuan organisasi yang optimal.

Pelaksanaan tupoksi di Kantor kecamatan kurang berjalan dengan baik dan efektif, disebut efektif karena masih ada beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan tanggung jawab masing-masing hingga mencapai tujuan organisasi. Orientasi pelayanan pegawai pada dasarnya menuntun perubahan dalam pelayanan yang diberikan, dimana pegawai dituntut memiliki visi dan misi yang jelas dan pasti dalam mewujudkan pelayanan secara efektif kepada masyarakat.

Sementara itu, dilihat dari indikator sistem informasi pada Kecamatan Dumai Timur sudah cukup baik yaitu dengan adanya website khusus Kecamatan Dumai Timur yang bertujuan memberikan berbagai informasi seputar pelayanan dan informasi lainnya seputar Kecamatan Dumai Timur yang dianggap perlu kepada masyarakat. Selain website, ada juga akun sosial media (Instagram:dumaitimurofficial_) yang membagikan foto-foto seputar kegiatan di Kecamatan Dumai Timur. Namun hal ini tentunya harus didukung dengan *update* informasi yang akurat dan konsisten.

Faktor penunjang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Motivasi bagi pegawai yang sangat penting dilakukan karena akan meningkatkan semangat kerja dalam suatu organisasi. Dalam wawancara dengan informan selanjutnya berkaitan dengan perlu diadakannya pelatihan (diklat) untuk meningkatkan motivasi pegawai dan kualitas pelayanan yang diberikan sehingga kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik sesuai harapan masyarakat. disimpulkan bahwa terdapat kapabilitas pegawai yang masih rendah, kapabilitas sistem informasi yang belum maksimal dan motivasi pegawai yang masih kurang sehingga menyebabkan pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur belum optimal.

Faktor penghambat kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur

Kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kecamatan Dumai Timur adalah yang utama, tetapi tetap mengikuti prosedur pelayanan yang telah ditetapkan yang tentunya telah diketahui oleh masyarakat. Pelayanan publik diperlukan adanya standar pelayanan, dimana pencari layanan dapat mengetahui dengan pasti prosedur pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi publik.

Adapun yang menjadi faktor penghambat di lapangan setelah dianalisa dalam melakukan pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur adalah sebagai berikut.

Kurangnya Jumlah Petugas Pelayanan

Sumber daya manusia yang merupakan hal paling penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya akan sangat menentukan hasil dari perjalanan sebuah organisasi perangkat daerah tersebut dalam hal ini Kecamatan Dumai Timur juga harus memiliki sumber daya manusia dalam hal ini petugas pelayanan yang mencukupi dalam melayani masyarakat agar dapat berjalan dengan baik.

Membangun sebuah sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu organisasi pemberdayaan sumber daya manusia tersebut haruslah dilakukan guna meningkatkan kinerja pelayanan para petugas pelayanan (pegawai) tersebut yang hal ini harus diaplikasikan dengan baik serta akurat dan harus ditentukan oleh Kecamatan Dumai Timur secara bijaksana agar manajemen sumber daya manusia mampu dimaksimalkan sehingga waktu pekerjaan dan target pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan lebih cepat dan berkembang dengan baik serta memberikan hasil yang memuaskan.

Kesimpulan bahwa masih kurangnya petugas pelayanan pada Kecamatan Dumai Timur. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi kinerja pelayanan publik dimana ada jumlah standar petugas pelayanan yang harus dimiliki agar penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu. Karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat.

Petugas Pelayanan Masih Kurang Kompeten

Pelayanan Publik pada Kecamatan Dumai Timur saat ini memiliki kendala yaitu kurangnya tenaga petugas pelayanan yang kompeten dalam menjalankan tugas. Pengembangan kompetensi juga harus dilakukan agar pelayanan publik yang dilakukan maksimal, efektif dan efisien. Pentingnya kompetensi yang dimiliki pegawai Kecamatan Dumai Timur seperti tingkat pendidikan serta pengalaman dari para petugas pelayanan di Kecamatan Dumai Timur serta pentingnya untuk upgrade ilmu melalui pelatihan kepada para pegawai yang dipilih secara khusus agar lebih produktif serta dapat mampu berinisiatif dan lebih kreatif dalam mengerjakan pekerjaannya. Sikap profesional juga menjadi syarat utama bagi setiap pegawai yang bekerja dalam suatu organisasi perangkat daerah (aparatur pemerintahan) karena jabatan sebagai pegawai bukan hanya slogan namun juga harus disesuaikan dengan kinerja pelayanan yang berkualitas. Pegawai juga harus beradaptasi dan mempertahankan hasil pekerjaannya agar tetap maksimal kepada masyarakat serta bisa fokus dan konsisten terhadap urusan pekerjaannya. Salah satu profesionalitas yang harus ditunjukkan yaitu petugas pelayanan (pegawai) Kecamatan Dumai Timur haruslah memiliki tata krama dan sopan santun ketika melayani masyarakat.

Terdapat faktor penghambat juga dijelaskan kepala seksi pada salah satu seksi Kecamatan Dumai Timur mengenai petugas pelayanan (pegawai) yang masih kurang kompetensi dan hal ini diharapkan adanya pelatihan-pelatihan khusus kepada para petugas agar lebih bisa Sigap dan cepat dalam menanggapi masalah serta melakukan tugasnya dalam posisi masing-masing.

Mengenai kompetensi yang dijelaskan bahwa para petugas pelayanan (pegawai) kelurahan Jaya Mukti Kecamatan Dumai Timur cukup menguasai pekerjaan mereka di bidang masing-masing namun masih belum sigap dan cekatan dalam menghadapi masyarakat dengan berbagai permasalahan yang dihadapi di lapangan. Sebaiknya penempatan pegawai tepat sasaran dimana mereka bisa bertanggung jawab terhadap tupoksi masing-masing dan menjalankannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

Terkait petugas pelayanan yang kompeten, terdapat pendapat berbeda yang mengatakan bahwa beberapa petugas pelayanan di Kecamatan Dumai Timur sudah cukup kompeten dalam melakukan tugas

dan tanggung jawabnya. Hanya saja memerlukan kesigapan dalam bekerja sehingga pelayanan yang dilakukan optimal.

Beberapa persepsi mengenai kompetensi petugas pelayanan pada Kecamatan Dumai Timur, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat kompetensi petugas pelayanan di Kecamatan Dumai Timur masih rendah sehingga menyebabkan kinerja pelayanan publik kurang efektif dan efisien. Aparatur pemerintah dituntut memiliki kompetensi kerja yang bersifat teknis sesuai bidang pelayanan masing-masing yang memerlukan berbagai kompetensi atau keterampilan teknis kemampuan dalam meningkatkan kinerja.

Belum lengkapnya sarana perangkat komputer dalam mendukung pelayanan publik

Proses operasional yang berjalan di dalam suatu organisasi akan berjalan dengan baik jika sarana dan prasarana telah tercukupi karena hal ini merupakan salah satu pemacu motivasi bagi para petugas yang bekerja didukung oleh fasilitas yang tersedia di kantor. Jaminan akan sarana prasarana merupakan hal yang penting agar tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai karena fasilitas perkantoran merupakan suatu proses operasional yang wajib dimiliki terutama perangkat komputer. Jika fasilitas komputer tidak memadai maka para petugas tidak bisa melakukan pekerjaan. Perangkat komputer merupakan hal fisik yang harus dilengkapi dan hal ini juga menjadi tanggung jawab pegawai/petugas pelayanan untuk bisa merawat fasilitas yang disediakan oleh organisasi perangkat daerah atau dalam hal ini Kecamatan Dumai Timur. Kecamatan Dumai Timur harus mampu menyediakan perangkat komputer yang dapat menunjang fasilitas di lingkungan Kecamatan Dumai Timur. Petugas pelayanan akan lebih mudah melakukan pekerjaan serta merasa nyaman di tempat kerja apabila sarana dan prasarana dalam hal ini komputer yang didukung jaringan internet terpenuhi. Oleh karena itu Kepala Subbagian Perencanaan, Keuangan dan Aset seharusnya membuat sebuah rencana kerja dan anggaran untuk pengadaan komputer yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja pelayanan publik.

Mengenai pengadaan peralatan dan perlengkapan sarana dan prasarana yang harus dipenuhi oleh Kecamatan Dumai Timur harus direncanakan secara matang karena Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) bila tidak direncanakan secara matang akan terkunci dan menunggu pengadaan tahun berikutnya. Persepsi yang sama didukung dengan informan selanjutnya menyatakan bahwa perangkat komputer harus disiapkan secara lengkap guna menunjang kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur. Camat Dumai Timur melalui Kepala Sub Bagian Perencanaan, Keuangan dan Aset lewat rapat internal sebelum membuat Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang dilakukan sebelum diajukan ke Walikota Dumai pada setiap tahunnya.

Analisa dari sarana prasarana yang menjadi hambatan dalam efisiensi pekerjaan di lingkungan Kecamatan Dumai Timur yaitu sarana dan prasarana yang dimiliki khususnya perangkat komputer sangat tidak memadai bahkan tidak layak digunakan lagi karena sering rusak dan menghambat kinerja pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dalam melayani masyarakat.

Disimpulkan bahwa sarana dan prasarana yaitu perangkat komputer yang tersedia di Kecamatan Dumai Timur sebagai penunjang kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur masih belum maksimal karena peralatan yang saat ini dimiliki masih kurang dan sering terjadi masalah baik dari perangkat komputer yang tersedia maupun jaringan internet yang terpasang di Kecamatan Dumai Timur sehingga menyebabkan terhambatnya pelayanan yang dilakukan menjadi tidak maksimal, efektif dan efisien.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa.

1. Hasil penelitian ini menemukan bahwa penilaian kinerja pelayanan publik melalui *Balanced Scorecard* pada Kecamatan Dumai Timur belum cukup baik. Hal ini karena dilihat dari perspektif keuangan pada Kecamatan Dumai Timur saat ini tidak tepat sasaran serta pengelolaan anggaran belum terkelola dengan baik sehingga hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Perspektif pelanggan (masyarakat) terhadap pelayanan yang diberikan Kecamatan Dumai Timur masih belum memuaskan. Pelayanan masih lamban, kurang teliti dan belum tepat waktu. Sementara dari indikator perspektif proses bisnis internal menggambarkan kinerja pelayanan publik Kecamatan Dumai Timur belum maksimal dilihat dari faktor yang menjadi kendala terkait sarana dan prasarana serta proses operasional internal pada Kecamatan Dumai Timur belum optimal. Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga memberikan kesimpulan bahwa terdapat kapabilitas pegawai yang masih rendah, kapabilitas sistem informasi yang belum maksimal dan motivasi pegawai yang masih kurang sehingga menyebabkan pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur belum optimal.
2. Hasil penelitian ini menemukan bahwa faktor penghambat, yaitu :
 - a. Kurangnya jumlah petugas pelayanan
 - b. Petugas Pelayanan masih kurang kompeten
 - c. Belum lengkapnya sarana perangkat komputer dalam mendukung pelayanan publik.

5. SARAN

Adapun saran yang diberikan oleh peneliti dalam mengkaji penelitian kali ini adalah :

1. Meningkatkan anggaran untuk menunjang kinerja pelayanan publik dengan cara menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang tepat sasaran. Meningkatkan profesionalitas petugas pelayanan sesuai harapan masyarakat yaitu pelayanan yang cepat, teliti dan tepat waktu. Meningkatkan sarana dan prasarana serta proses operasional internal khusus pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien serta meningkatkan kapabilitas pegawai dengan memberikan motivasi agar dapat melayani masyarakat dengan baik dan memberikan sistem informasi yang jelas dan akurat kepada masyarakat guna mencapai kinerja pelayanan yang optimal pada Kecamatan Dumai Timur.
2. Meningkatkan/menambah jumlah petugas pelayanan dengan *recruitment* sesuai dengan yang dibutuhkan guna menunjang kinerja pelayanan publik pada Kecamatan Dumai Timur dan meningkatkan kompetensi petugas pelayanan (pegawai) dengan mengadakan pelatihan pengembangan kompetensi dan pengadaan *reward* kepada setiap pegawai terbaik agar munculnya semangat bekerja dalam melayani masyarakat serta mencukupi fasilitas dan kebutuhan sarana dan prasarana yaitu pengadaan komputer ditahun yang akan datang agar rencana kerja dan anggaran khusus perangkat komputer lebih diutamakan untuk menunjang kinerja pelayanan publik yang maksimal, efektif dan efisien

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arimbawa dan Putri, 2014. *Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan*, PT. BPR Dharmawarga Utama. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- [2] Budiarti, Isniar; 2004. *Balanced scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis. Majalah Ilmiah Unikom 6: 51-59
- [3] Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Yogyakarta : Fisipol UGM.
- [4] Edy Sutrisno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- [5] Emzir. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [6] Ena Noviza. 2020. *Rencana Strategi Kecamatan Dumai Timur 2021-2026*. Dumai. Kecamatan Dumai Timur.
- [7] Giri, Efraim Ferdinan. Januari-April 1998. "Balanced scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik." *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46.
- [8] Heryana, A. (2020). *Organisasi dan Teori Organisasi*. Tangerang: AHeryana Institute
- [9] Imam Gunawan. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [10] Imelda, R.H.N., 2004. Implementasi *Balanced scorecard* Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 6(2): 106-122.
- [11] Kaplan. R. S. dan David P. Norton, 2000, *Balanced scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- [12] Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- [13] Kurnianto, Heru Tjahyono. 2003. *Budaya Organisasional & Balanced scorecard*. Yogyakarta : UPFE UMY.
- [14] Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- [15] Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th ed). Yogyakarta: BPFE.
- [16] Mahsun. M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sector Public*. BPFE: Yogyakarta
- [17] Mulyadi. 1999, *Strategic Manajement System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, No.02 TH XXVII, Majalah Usahawan, Jakarta.

- [18] Mulyadi. 2001, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- [19] Mulyadi. 2001. *Balanced scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- [20] Nazir. 2005. *Metode penelitian, cetakan kelima*. Jakarta: ghalia Indonesia.
- [21] Rahmawati, A.D, Suwitri, dan Maesaroh, 2006. Analisis Kinerja Organisasi Publik Dengan Metode "Balanced scorecard". *Dialogue Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik* 3(1):78-88.
- [22] Rivai, Veithzl, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teorike Praktik*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [23] Robert, S Kaplan & David, P Norton. 1996. *Balance Scorecard : Menetapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- [24] Selado, 2014. *Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- [25] Sinambela, Lijan Poltak, 2012. *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [26] Sjafri, Mangkuprawira. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*., Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- [27] Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*.
- [28] Suci R.M Koesomowidjojo. 2017. *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta : PT Raih Asa Sukses.
- [29] Sudaryo, Yoyo, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- [30] Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Metho)*. Bandung: Alfabeta.
- [31] Surjadi. 2012. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: PT Redika Utama.
- [32] Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- [33] Wijaya Amin. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced scorecard*. Jakarta : Harvarindo.
- [34] Yuwono Sony dkk, 2003, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- [35] Zaeni. Desember 2000. “*Strategi Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Rerangka Balanced scorecard.*” MGS, vol.5 No.32, 13-38.
- [36] Zainal, Veithzal Rivai., dkk. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.