

## PENERAPAN BSC SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA BERBASIS ATCS PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA SURABAYA

Vita Veronica

*vitaveronica6@gmail.com*

Kurnia

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (Stiesia) Surabaya

### ABSTRACT

*This research aimed to find out and analyze the performance of Surabaya City Office of Transportation in implementing the ATCS program. Which was measured by the balanced scorecard concept. While, the research was qualitative, in which describing the phenomena that occurred in order to determined the object performance of this research. There were 4 perspective on the balanced scorecard. The financial perspective which compared to the realized budget performance report. It showed, the activities which were carried out, could be said to be economical. The customer perspective, by analyzing violations and community satisfaction, showed less good in terms of service. The internal business process perspective, could be said to be good in enhancing various innovations which carried out in order to achieve community satisfaction. Growth and learning perspectives could be said to be good by increasing employees capabilities and employess satisfaction in working. Based on discussion, the performance measurement with the balanced scorecard in implementing the ATCS program of Surabaya city office of Transprotation could be said to be good, even though the customer's perspective showed poor.*

*Keywords: balanced scorecard, performance measurement, ATCS*

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menerapkan program ATCS yang diukur dengan menggunakan konsep balanced scorecard. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif, dengan mendeskripsikan fenomena yang terjadi bertujuan untuk mengetahui kinerja pada objek penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 4 perspektif pada balanced scorecard yaitu pada perspektif keuangan dengan membandingkan laporan kinerja anggaran yang terealisasi menunjukkan bahwa, kegiatan yang dilakukan dapat dikatakan ekonomis. Perspektif pelanggan dengan menganalisis pelanggaran dan kepuasan masyarakat menunjukkan kurang baik dari segi pelayanan. Perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik dalam meningkatkan berbagai inovasi yang dilakukan demi mencapai kepuasan masyarakat. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik dengan meningkatkan kemampuan karyawan serta kepuasan karyawan dalam bekerja. Berdasarkan pembahasan diatas menunjukkan bahwa, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam menerapkan program ATCS pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat dikatakan baik, meskipun pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, ATCS.

### PENDAHULUAN

Wilayah metropolitan merupakan sebuah pusat populasi besar yang terdiri atas suatu metropolis besar dan daerah sekitarnya atau beberapa kota sentral yang saling bertetangga dan daerah sekitarnya. Berdasarkan Undang-Undang No. 26 Tahun 2007 tentang penataan ruang menyatakan bahwa, kawasan metropolitan adalah sebuah kawasan perkotaan yang terdiri atas sebuah kawasan perkotaan yang berdiri sendiri atau sebuah kawasan perkotaan disekitarnya yang saling memiliki keterkaitan fungsional yang dihubungkan dengan sistem jaringan prasarana wilayah yang terintegrasi dengan jumlah penduduk sekurang-kurangnya 1.000.000 (satu juta) jiwa.

Kota Surabaya merupakan kota metropolitan kedua setelah Kota Jakarta yang penduduknya mencapai 2.892.200 jiwa pada tahun 2017 (<http://id.m.wikipedia.org/wiki/kotaSurabaya>).

Peningkatan penduduk akan memberikan pengaruh besar pada ibu kota Provinsi Jawa Timur. Akibatnya, terjadinya peningkatan jumlah kendaraan bermotor. Dengan peningkatan tersebut dapat memicu kemacetan dan kesemrawutan lalu lintas yang terjadi pada kota Surabaya. Sehingga muncul suatu permasalahan yaitu kemacetan berakibat, masyarakat pengguna jalan raya tidak nyaman dalam memanfaatkan layanan akses jalan raya.

Kepadatan penduduk disebabkan meningkatnya tingkat urbanisasi penduduk dari desa ke kota dikarenakan, adanya faktor akan kebutuhan hidup yang setiap tahun meningkat. Akibatnya, terjadinya peningkatan jumlah kendaraan bermotor. Peningkatan kapasitas ruas jalan tersebut dapat memicu kemacetan dan kesemrawutan lalu lintas yang terjadi pada daerah metropolitan, baik kota besar maupun kota berkembang tanpa terkecuali yang telah dialami oleh Kota Surabaya.

Berdasarkan Undang-undang No. 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan menjelaskan bahwa Lalu lintas dan Angkutan Jalan sebagai bagian dari sistem transportasi nasional yang harus dikembangkan potensi dan perannya untuk mewujudkan keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran berlalu lintas, dan Angkutan Jalan dalam rangka mendukung pembangunan ekonomi dan pengembangan wilayah. Dari permasalahan yang terjadi Dinas Perhubungan Kota Surabaya berperan penting dalam mengatasi permasalahan yang ada. Dengan pengelolaan manajemen yang baik serta pengendalian yang baik pula maka akan menghasilkan suatu keberhasilan yang baik pula.

Menurut Mahsun (2008:25), kinerja merupakan suatu gambaran tentang tingkat pencapaian dalam melaksanakan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan serta sasaran pada organisasi. Dengan adanya kinerja yang baik maka akan menimbulkan dampak baik oleh organisasi sendiri maupun publik.

Dalam menyeimbangkan kinerja secara maksimal tidak berfokus pada hal keuangan saja melainkan harus berfokus pada non keuangan agar pencapaian kinerja supaya bisa maksimal. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam menilai suatu kinerja organisasi adalah dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard*. Menurut Mulyadi (2006:1), merupakan kartu yang digunakan sebagai pengukuran kinerja organisasi dengan melihat sisi keuangan dan non keuangan dalam menjelaskan suatu sistem manajemen yang baik yang melibatkan faktor eksternal maupun faktor internal.

Dengan demikian konsep *Balanced scorecard* sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi, dikarenakan konsep ini telah melakukan pengukuran dengan melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Alasan yang peneliti lakukan dalam memilih objek penelitian pada Dinas Perhubungan kota Surabaya karena dalam mengatur ketertiban berlalu lintas, Dinas Perhubungan Kota Surabaya menerapkan suatu program sebagai bentuk pengendalian berlalu lintas oleh pengendara dalam memanfaatkan akses jalan raya. Program yang telah diterapkan adalah ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) sebagai bentuk upaya modernisasi ATCS konvensional yang dimiliki oleh Surabaya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan permasalahan yang dapat ditarik: bagaimana kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menerapkan program ATCS ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*.

Maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menerapkan program ATCS yang ditinjau atau diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

## TINJAUAN TEORITIS

### Kinerja

Definisi kinerja menurut Mahsun (2008:25), adalah suatu gambaran tentang tingkat pencapaian dalam melaksanakan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan serta sasaran pada organisasi. Suatu kinerja dapat dikatakan berhasil atau baik bila organisasi tersebut dapat menjalankan suatu kegiatan ataupun program berdasarkan target yang telah disepakati. Istilah dari kata kinerja mengacu pada suatu tingkat keberhasilan dalam menjalankan kegiatan yang dikelola oleh individu maupun oleh kelompok.

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas untuk menilai dalam pencapaian target yang dilakukan oleh pimpinan. Menurut Mardiasmo (2002:121) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur financial maupun alat ukur non financial. Kesuksesan suatu organisasi dalam pencapaian kinerja dapat ditinjau oleh beberapa faktor pendukung dikutip oleh Bacal (2001) (dalam Sembiring, 2012: 83) yaitu: (1) Faktor Individual adalah faktor yang bersumber dari masing-masing individu yang berperan dalam pencapaian kinerja; (2) faktor sistem adalah faktor yang tidak bersumber pada manusia melainkan bersumber pada sistem atau sarana yang memadai dalam pencapaian kinerja organisasi. Dengan adanya faktor tersebut yang berpengaruh apakah kinerja organisasi akan berjalan sukses atau sebaliknya maka akan dapat menjadi penentu untuk perbaikan lingkungan organisasi.

### Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Publik

Tujuan dalam melakukan pengukuran kinerja di sektor publik menurut Mahmudi (2007:14) adalah: (1)mengetahui tingkat dalam proses ketercapaiannya tujuan organisasi; (2)menyediakan sarana pembelajaran pegawai; (3)memperbaiki kinerja periode masa depan; (4)memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian reward dan punishment pada pegawai; (5)melakukan pemotivasian pegawai; (6) terciptanya akuntabilitas pegawai. Selain beberapa tujuan, pengukuran kinerja mempunyai manfaat menurut Mulyadi dan Setiawan (2006:227): (1) pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien; (2)Membantu dalam pengambilan keputusan; (3)Pengidentifikasian kebutuhan akan pelatihan serta pertumbuhan karyawan; (4)Memberikan umpan balik bagi karyawan terhadap kinerja yang dilakukan.

### Elemen Pokok Pengukuran Kinerja Publik

Elemen-elemen pokok pada pengukuran kinerja menurut Mahsun (2006:26), diantaranya sebagai berikut: (1) menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi; (2)Merumuskan indikator dan ukuran kinerja; (3)Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; (4) Evaluasi kinerja. Dari beberapa elemen pengukuran kinerja tersebut merupakan faktor yang penting dalam pengimplementasian strategi dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan dan sasaran. Selain itu, pengukuran kinerja ini sebagai media untuk mempertanggungjawabkan kepada publik dalam pelaksanaan kegiatan yang telah diprogram.

### *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang banyak diterapkan pada organisasi pemerintah maupun organisasi bisnis dikarenakan sangat cocok dengan memperlihatkan aspek-aspek dari sisi keuangan maupun sisi non keuangan. Pada awal perkembangan, konsep *Balanced scorecard* ini digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja

pada pihak eksekutif yang lebih mengedepankan kinerja keuangan dengan mengabaikan kinerja non keuangan yang dapat memberikan informasi berjangka pendek namun, akan berdampak buruk untuk informasi yang bersifat jangka panjang. Dimasa tahun sebelum 1990-an kinerja non keuangan menjadi tidak mendapat perhatian dari pihak eksekutif namun, pada tahun 1990 adanya kesadaran bahwa pengukuran kinerja tidak akan berjalan tanpa adanya kinerja non keuangan sebagai pelengkap dalam mengukur kinerja (Mulyadi, 2001:3). Dari penjelasan konsep tersebut, menurut Mulyadi (2006:1), menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yang saling melengkapi yaitu kartu skor (*scorecard*) dan untuk kata berimbang biasa disebut dengan (*balance*). Kata berimbang atau disebut (*balanced*) dapat diartikan suatu kinerja yang bisa diukur secara berimbang dengan melihat dari kedua sisi baik dari sisi keuangan maupun sisi non keuangan. Sedangkan arti kata kartu skor (*scorecard*) adalah kartu yang dapat digunakan sebagai pencatatan hasil kinerja dengan melihat kondisi sekarang maupun kondisi yang akan datang. *Balanced scorecard* merupakan kartu yang digunakan oleh sebagian besar organisasi bertujuan sebagai pengukuran kinerja dengan melihat keseimbangan dari segi keuangan maupun dari segi non keuangan

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan dalam menerapkan konsep yang terdiri dari dua aspek yaitu: (1) Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan, yaitu melibatkan, perumusan strategi; perencanaan strategi; serta penyusunan program. Keunggulan pada aspek tersebut menurut Mulyadi (2006:11) adalah komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Aspek selanjutnya yaitu: (2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel, Pengelolaan kinerja personel menurut Mulyadi (2007:19) yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

### **Kelemahan *Balanced Scorecard***

Kelemahan pada *Balanced Scorecard* menurut Moore (dalam Zainal et al., 2015:411) adalah: (1) Dalam organisasi sektor publik pengukuran yang utama adalah pada perspektif non keuangan; (2) Pada organisasi publik berfokus bukan pada pelanggan yang memperoleh manfaat dari kegiatan organisasi melainkan hanya berfokus pada pihak ketiga dan legitimasi anggota dewan; (3) Fokus dari organisasi publik yang hendak dibangun adalah manfaat sosial dari hasil kegiatan organisasi.

### **Perspektif Finansial**

Pada perspektif keuangan lebih berorientasi pada pemuasan pemilik atau penyedia sumber daya yang dimaksudkan dalam memaksimalkan kepuasan pemilik. Menurut Mahmudi (2010:145), mengemukakan bahwa organisasi sektor publik seringkali timbul pada masalah suboptimasi yang merupakan suatu fenomena yang terjadi pada unit kerja dalam mengejar target kinerja, baik untuk unit kerja tersebut akan tetapi berdampak kurang baik bagi kinerja organisasi keseluruhan dengan cara menaikkan pelayanan publik yang diikuti dengan peningkatan biaya. Pada perspektif ini, dalam proses pelayanan publik dengan menggunakan beberapa ukuran kinerja diantaranya: menurut Mahmudi (2010:145) pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran yang terkait dengan kinerja organisasi publik.

### **Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif ini merupakan hal yang penting dalam menjalankan suatu bisnis atau suatu program kerja dikarenakan, dengan adanya kepuasan pelanggan khususnya masyarakat publik dapat memicu keberhasilan kinerja yang akan dicapai. Pengukuran pada perspektif ini menurut Kaplan dan Norton (2006:59) adalah: (1) pangsa pasar,

Menggambarkan keseimbangan usaha dalam meningkatkan penjualan suatu produk yang diukur berdasarkan banyaknya jumlah rupiah atau banyaknya tingkat volume unit yang telah terjual; (2) Retensi Pelanggan, Mempertahankan secara terus menerus serta meningkatkan pangsa pasar dengan cara mengidentifikasi pelanggan seperti mengidentifikasi perusahaan, distributor yang dapat diukur dengan melihat loyalitas melalui prosentase pertumbuhan bisnis; (3) Akuisisi Pelanggan, Mengukur banyaknya jumlah pelanggan atau tingkat penjualan sehingga menciptakan suatu keberhasilan bisnis; (4) Kepuasan pelanggan, Menilai umpan balik mengenai pelayanan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan; (4) Profitabilitas pelanggan, mengukur tingkat keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan setelah dihitung pengeluaran yang digunakan.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal merupakan perubahan dalam meningkatkan pelayanan masyarakat atau pelanggan terhadap barang atau jasa yang diberikan. Terdapat tiga proses bisnis yang dapat dijadikan indikator pengukuran, menurut Kaplan dan Norton (2000: 80) adalah: (1) inovasi, pengidentifikasian keinginan dan menciptakan produk atau jasa pada kebutuhan pelanggan; (2) Proses operasi, penciptaan nilai pada perusahaan yang bermula pada menerima pesanaan pelanggan yang diakhiri dengan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan dengan menitikberatkan pada penyampaian secara efisien, konsisten, dan tepat waktu (Kaplan dan Norton, 2000:90); (3)Layanan purna jual, Pada tahap ini seperti garansi, pergantian produk yang rusak, serta perbaikan aktivitas yang memberikan manfaat kepada pelanggan.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berlingkup pada peningkatan kompetensi sumber daya manusia dengan melihat kategori yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000:110) adalah: (1) Kapabilitas pekerjaan, meliputi kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja; (2) Kapabilitas sistem informasi, bahwa motivasi dan keahlian pekerja sangat penting dibutuhkan dalam kegiatan operasi. Tetapi belum cukup dalam menunjang pencapaian proses bisnis internal, pelanggan serta keuangan melainkan harus ditinjau dari segi sistem informasi yang memadai, (3) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan, bahwa adanya proses secara kesinambungan terhadap pegawai dalam pemberian motivasi agar terhindar dari human error serta dapat membangun keunggulan organisasi.

### **ATCS (*Adaptive Traffic Control System*)**

Pada UU No. 22 tahun 2009 alat pemberi isyarat lampu adalah perangkat elektronik yang menggunakan isyarat lampu yang dapat dilengkapi dengan isyarat bunyi untuk mengatur lalu lintas orang dan/atau kendaraan di persimpangan atau pada ruas jalan. Dengan adanya lampu lalu lintas mengendalikan arus lalu lintas yang telah terpasang pada persimpangan jalan berfungsi sebagai pengatur lalu lintas secara bergantian dari berbagai arah sehingga terciptanya ketertiban dalam berkendara maupun bagi pejalan kaki dan mengurangi tingkat kecelakaan. Sistem kendali lalu lintas atau *Area Traffic Control System* adalah sistem pengendalian lalu lintas dengan menyelaraskan waktu lampu merah pada jaringan jalan raya dari sebuah kota yang di letakkan pada sebuah *traffilight*. (<https://id.wikipedia.org/wiki/SistemKendaliLaluLintasKendaraan>).

ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) merupakan modernisasi konvensional yang sudah dimiliki oleh Surabaya dalam mengendalikan lalu lintas yang didukung oleh jaringan CCTV sebagai bagian dari *Traffic Management System Intelligent Transport*. Sistem tersebut dalam mendukung manajemen transportasi dengan memanfaatkan teknologi meliputi informasi, komunikasi, sensor, control dan komputerisasi yang memiliki tujuan sebagai

pembangunan sistem informasi serta membangun manajemen transportasi yang secara otomatis. (<http://sits.dishub.surabaya.go.id/ver2/tentang-sits>).

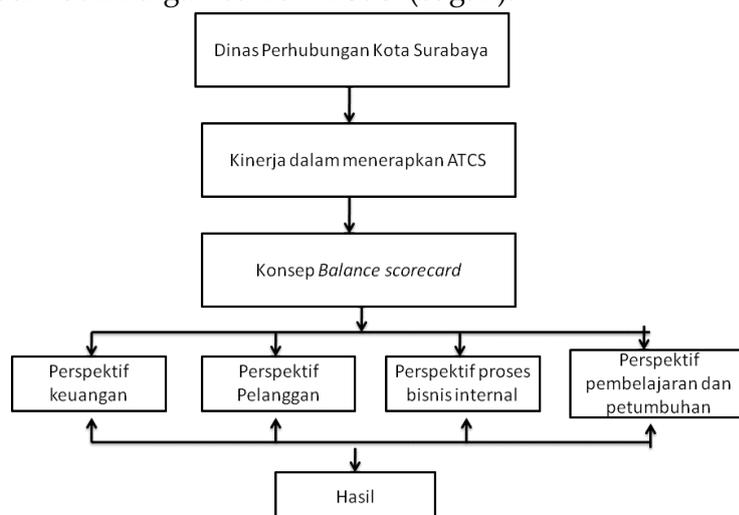
### Fungsi dan Manfaat ATCS

Fungsi dari ATCS adalah: (1) Mengatur waktu sinyal pada persimpangan secara responsif dan terkoordinasi secara baik; (2) Memberikan waktu hijau pada kendaraan yang memiliki prioritas utama seperti: pemadam kebakaran, Ambulance, Konvoi; (3) Memberikan informasi kondisi lalu lintas dan alternative lintasan. (<http://medan.marktel.co/about/>).

Manfaat dalam menerapkan ATCS adalah sebagai berikut: (1) Mengurangi kemacetan lalu lintas dengan menginformasikan secara langsung titik-titik kemacetan; (2) Mencegah adanya kemacetan lalu lintas; (3) Menginformasikan rute transportasi kepada masyarakat (<http://www.beritasatu.com/sains>).

### Rerangka Pemikiran

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan serta permasalahan yang telah dikemukakan, berikut ini digambarkan model (bagan):



**Gambar 1**  
rerangka pemikiran

### Penelitian Terdahulu

Mengutip hasil dari beberapa penelitian sebelumnya tentang *balanced scorecard* yang telah dilakukan baik pada perusahaan maupun pada instansi pemerintah untuk mengukur kinerja sehingga dapat memberikan gambaran terkait kerangka pemikiran dalam penelitian ini. Adapun beberapa penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

(1) Suryani (2016), penelitiannya berjudul "Implementasi *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit". Dari hasil penelitian tersebut bahwa kinerja yang dilakukan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan baik dari keempat perspektif hanya saja, pada pengelolaan pengeluaran masih belum efisien. (2) Riyoko (2017), penelitiannya berjudul "Penerapan Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* Pada PT KAI DAOP VIII Surabaya." Dari hasil penelitian tersebut bahwa, pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dapat dikatakan baik dari keempat perspektif. (3) Prasetyo (2016), penelitiannya berjudul "Kinerja Kantor Transportasi Bandar Lampung Dalam Sistem Pengendalian Traffic Area (Atcs) Di Bandar Lampung (Studi Di Dinas Perhubungan Bandar Lampung)." Pengukuran yang dilakukan menggunakan indikator input, proses, output, dan outcome. Dari hasil penelitian tersebut bahwa, kinerja yang dilakukan masih belum baik dari segi input yaitu kurang baik pada sarana dan prasarana; dari segi output belum terlaksananya ATCS di titik kemacetan; dari segi outcome yaitu masyarakat belum

merasakan kepuasan adanya program ATCS. Hanya saja, dari segi proses baik dikarenakan sesuai dengan *standart operasioanal procedure*.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran Objek Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Menurut Moleong (2010:6), metode penelitian tersebut adalah prosedur penelithan dengan mengamati suatu fenomena yang dialami oleh subjek penelitian meliputi perilaku, motivasi, sera tindakan dengan menganalisis data dilanjutkan mendeskripsikan data-data tersebut berupa kata-kata tertulis dengan memanfaatkan dari berbagai meotode ilmiah lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan serta menganalisis mengenai kinerja pada instansi pemerintah di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam melaksanakan tugas dengan menerapkan program ATCS yang diukur dengan konsep *Balanced scorecard*. Objek yang digunakan adalah instansi pemerintah yaitu Dinas Perhubungan Kota Surabaya yang terletak di Jalan Dukuh Menanggal No. 1 Gayungan Surabaya.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data menurut (Hasan, 2006:82), adalah pencatatan suatu peristiwa atau keterangan dari sebagian maupun seluruh elemen dari populasi yang menunjang dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah: (1) Data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data atau suatu data yang didapat dari sumber pertama (Sugiyono, 2014:193). Teknik yang digunakan yaitu: (1) wawancara, yaitu suatu tindakan dengan memberikan seputar pertanyaan kepada informan (Jauhari, 2010:40). Teknik yang digunakan dalam melakukan wawancara menurut Sugiyono (2001:130) adalah 1)wawancara terstruktur yaitu untuk mengetahui dengan pasti informasi yang telah diperoleh dengan menyiapkan pertanyaan yang akan diajukan kepada informan; 2) wawancara tidak terstruktur adalah suatu teknik dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara secara sistematis.

Metode penelitian selanjutnya yaitu: (2) Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data melainkan memberikan data melalui dokumen lain atau pihak ketiga (Sugiyono, 2001:193). Dalam penelitian ini berupa dokumen, bukti ataupun laporan historis telah tersusun rapi dalam sebuah arsip (data dokumenter) yang telah dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan, seperti gambaran umum, visi, misi.

### **Satuan Kajian**

Satuan kajian pada penelitian kualitatif merupakan satuan terkecil pada objek penelitian yang diinginkan peneliti sebagai bentuk pengklasifikasian dalam pengumpulan data dengan memberikan gambaran sesuai fakta berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian. Dalam hal ini yang akan menjadi focus penelitian untuk dianalisis adalah: (1) pengukuran kinerja Dinas Perhubungan kota Surabaya dalam menerapkan ATCS; (2) *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknis analisis data bersifat deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan, mengelola serta menyajikan data yang diperoleh dari Dinas Perhubungan Kota Surabaya sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan sesuai dengan permasalahan penelitian agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai objek dari data tersebut. Langkah-langkah yang dapat digunakan adalah: (1)Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi data pada Dinas Perhubungan

Kota Surabaya yang dibutuhkan peneliti sesuai permasalahan yang dibahas meliputi gambaran umum, struktur organisasi, visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Surabaya; (2) Menganalisis data-data serta mengidentifikasi pengukuran kinerja dengan menerapkan metode balanced scorecard dengan 4 perspektif meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran; (3) Memberikan simpulan dan saran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Gambaran Umum Dinas Perhubungan Kota Surabaya

Dinas Perhubungan Kota Surabaya merupakan salah satu dinas yang berada di Pemerintah kota Surabaya yang memiliki peran penting dalam melakukan pembangunan terutama dalam bidang perhubungan. Visi Dinas Perhubungan kota Surabaya adalah Menuju Transportasi Berkualitas dan Berkelanjutan. Misi Dinas Perhubungan kota Surabaya yaitu: (1) meningkatkan kelancaran lalu lintas jalan. (2) Meningkatkan kualitas pelayanan angkutan.

Dinas Perhubungan kota Surabaya mempunyai tugas dalam melaksanakan urusan pemerintahan pada bidang: (1) perhubungan, (2) Lingkungan Hidup, (3) Otonomi daerah, Pemerintahan umum, Administrasi keuangan daerah, perangkat daerah, kepegawaian, dan persandian. Dalam menyelenggarakan tugas, Dinas Perhubungan mempunyai fungsi sebagai berikut: (1) Perumusan kebijakan teknis di bidang perhubungan. (2) Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum. (3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas. (4) Pengelolaan ketatausahaan Dinas. (5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah yang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

#### Penempatan Titik Lokasi Pemasangan ATCS

##### Pemasangan *cctv*

Pada penempatan titik lokasi ini terdapat pemasangan *cctv* sebanyak 127 titik lokasi pemasangan antara lain yaitu:

Tabel 1  
Lokasi pemasangan *cctv*

No.	Lokasi Pemasangan <i>cctv</i>
1.	Darmo, Diponegoro : Al Falah
2.	Soetomo, Diponegoro : Dr. Soetomo
3.	Karangmenjangan
4.	Pasar Kembang
5.	Wiyung
6.	Ir. Soekarno , Arif R Hakim
7.	Dinoyo
8.	Pandegiling
9.	Nginden
10.	Kendangsari

Sumber: Data Internal Dinas Perhubungan Surabaya, (diolah) 2019

##### Pemasangan *cctv e-tilang*

Jumlah pemasangan *cctv e-tilang* yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Surabaya terdapat 23 titik lokasi pemasangan. Lokasi yang terdapat pemasangan *cctv e-tilang* antara lain yaitu:

**Tabel 2**  
Lokasi pemasangan *cctv e-tilang*

No.	Lokasi Pemasangan <i>cctv e-tilang</i>
1.	Simpang raya Darmo
2.	Simpang Kertajaya
3.	Simpang Dharmawangsa - Airlangga Sisi Utara
4.	Simpang Mayjend Sungkono - Bintang Diponggo Sisi Barat
5.	Simpang Prof. Dr. Moestopo - Dharmawangsa Sisi Barat

Sumber: Data Internal Dinas Perhubungan Surabaya, (diolah) 2019

**Pemasangan *cctv speed camera***

Jumlah pemasangan *cctv speed camera* yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Surabaya terdapat 5 lokasi titik pemasangan. Lokasi yang terdapat pemasangan *cctv speed camera* antara lain yaitu:

**Tabel 3**  
Lokasi pemasangan *cctv speed camera*

No.	Lokasi Pemasangan <i>cctv speed camera</i>
1.	Frontage A Yani Barat depan Halte Siwalankerto (arah masuk kota)
2.	Frontage A Yani Barat depan KFC (arah masuk kota)
3.	Jalan Kertajaya depan UFO elektronik (arah ke timur)
4.	Jalan Mayjend Sungkono depan Wonokitri II (arah masuk kota)
5.	Jalan M.Noer (Kedung cowek) depan kelurahan tanah kali kedinding (arah masuk kota)

Sumber: Data Internal Dinas Perhubungan Surabaya, (diolah) 2019

**Pembahasan**

**Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan merupakan sumber pendanaan yang nantinya digunakan sebagai kegiatan operasional organisasi yang bertujuan untuk kepuasan masyarakat. Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan ini diukur berdasarkan perbandingan antara besarnya anggaran yang dilaksanakan untuk kegiatan operasional.

**Tabel 4**  
Data Realisasi Anggaran Dinas Perhubungan Kota Surabaya Tahun 2017

No.	Kegiatan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Capaian (%)
1.	Pemeliharaan perlengkapan jalan	38.058.215.031	36.064.383.509	94,76%

Sumber Data: LAKIP Dinas Perhubungan Kota Surabaya Tahun 2017, (diolah) 2019

Berdasarkan tabel diatas, bahwa kegiatan pemeliharaan perlengkapan jalan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan pada tahun 2017 tersebut menunjukkan kinerja yang ekonomis. Hal ini menunjukkan bahwa, Dinas Perhubungan mampu menjalankan kegiatan dengan memperhatikan biaya yang sehemat mungkin, dengan melihat anggaran yang telah terealisasi lebih kecil dari anggaran yang disetujui. Dari table diatas, bahwa anggaran tersebut merupakan data realisasi anggaran secara umum yang dapat dikelompokkan

menjadi beberapa kelompok per kegiatan perlengkapan jalan. Hal tersebut telah disampaikan oleh Bapak Hilmy selaku Staf di Bidang Lalu Lintas menyatakan:

“kalau anggaran yang tersebut disini itu anggaran kegiatan, di dalam kegiatan pemeliharaan ini ada lagi per paket-paket salah satunya ini.”

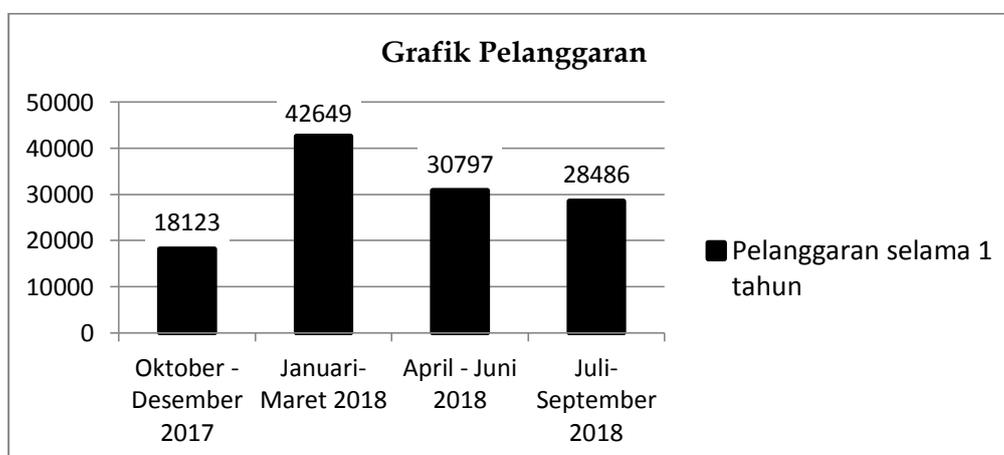
Data realisasi anggaran yang bersumber dari Lakip tahun 2017 tersebut dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian kegiatan secara keseluruhan. Salah satu sub kegiatan tersebut yaitu pemeliharaan *traffic control system*. Anggaran yang terdapat pada pemeliharaan Traffic control system merupakan bagian dari kegiatan pemeliharaan jalan. Kegiatan pemeliharaan pada *Traffic Control System* meliputi pemeliharaan pengecekan maupun perbaikan kabel traffic camera yang terputus pada titik lokasi tertentu.

### Pespektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan hal sangat penting dalam menjalankan suatu program kerja karena sebagai pemicu adanya keberhasilan kinerja. Alat ukur yang akan digunakan pada perspektif pelanggan ini adalah sebagai berikut:

### Data Pelanggaran Satu Tahun

Data pelanggaran merupakan data pelanggaran mulai dari bulan Oktober 2017 sampai dengan bulan September 2018 yaitu selama 12 bulan.



Gambar 2  
Grafik Pelanggaran

Sumber Data: Data Internal Dinas Perhubungan Kota Surabaya, (diolah) 2019

Berdasarkan pada grafik diatas dapat diketahui bahwa data pelanggaran tersebut selama 12 bulan merupakan kamera cctv secara total yang berada pada titik lokasi diantaranya Kertajaya - Dharmawangsa (selatan, timur, utara, dan barat), Moestopo- Dharmawangsa (barat), dan jalan Raya Darmo (utara dan selatan). Hal ini menunjukkan, adanya tingkat pelanggaran yang setiap bulan terjadi triwulan pertama hingga triwulan keempat adalah sebagai berikut: (1) Triwulan pertama, Bulan Oktober 2017 hingga bulan Desember 2017 tingkat pencapaian pelanggar dapat dikatakan kurang baik dikarenakan kamera cctv tidak dapat melakukan pengawasan di lokasi Kertajaya - Dharmawangsa, Moestopo - Dharmawangsa melainkan hanya melakukan pengawasan di beberapa lokasi yang berada di jalan raya Darmo selatan dan jalan raya Darmo utara serta beberapa lokasi di Kertajaya. Hal tersebut telah disampaikan oleh bapak Radana selaku staf bidang operasional *cctv* adalah:

“Ini yang aktif sampai Desember ini Cuma kamera ini kertajaya sama ini Raya Darmo dua-duanya.”

Tingkat pelanggaran selanjutnya yaitu: (2) Triwulan kedua, yang terjadi pada bulan Januari hingga bulan Maret 2018 dikatakan kurang baik. Hal ini dikarenakan kondisi kamera cctv dalam melakukan pengawasan masih belum stabil. Pernyataan tersebut telah disampaikan oleh bapak Radana sebagai berikut:

“Lah mulai bulan Februari ini, mulai Januari Februari ini mulai on, Cuma waktu itu datanya masih belum bener-bener bersih karena memang semua kendaraan tercapture pelanggaran, padahal gak ngelanggar.”

Pelanggaran tersebut terjadi karena kamera cctv merekam data dan memotret semua para pengendara, meskipun tidak ada pelanggaran yang terjadi pada bulan tersebut. Selanjutnya yang terjadi pada grafik setelah triwulan kedua yaitu: (3) triwulan ketiga, pada triwulan ini terjadi pada bulan April hingga bulan Juni 2018. Pada triwulan ini dapat dikatakan baik dikarenakan sudah dapat beroperasi dengan baik dalam melakukan pengawasan pada pengendara bermotor. (4) triwulan keempat, terjadi pada bulan Juli hingga bulan September 2018, hal tersebut dapat dikatakan kurang baik. Pernyataan tersebut telah disampaikan sebagai berikut:

“Untuk yang September ini karena jaringannya banyak yang putus, maka gak ke itung dia.”

Pernyataan yang telah disampaikan bahwa, kondisi seperti ini kurang baik dikarenakan, adanya salah satu jaringan yang terputus sehingga, kamera cctv tidak dapat beroperasi dengan baik dalam melakukan pengawasan.

### **Kepuasan Masyarakat**

Pada kepuasan masyarakat ini merupakan hal penting dalam memberikan penilaian pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Penilaian ini dilakukan dengan melakukan wawancara kepada masyarakat mengenai pelayanan yang diberikan. Kinerja yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan kota Surabaya dalam melaksanakan program ATCS, peneliti mewawancarai empat orang narasumber dengan latar belakang yang berbeda-beda. Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan secara garis besar bahwa, masyarakat merasakan puas terhadap pelayanan suatu program yang diberikan. Hal tersebut, dikarenakan bermanfaat kepada masyarakat terkait keamanan yang terjaga. Tetapi lain halnya dengan beberapa narasumber yang peneliti wawancarai menyatakan bahwa, mereka merasakan kepuasan terkait program yang dijalankan oleh Dinas Perhubungan kota Surabaya, hanya saja kurang terlaksananya pengawasan yang maksimal dan tindakan kepada pelanggar.

Dari hasil pelanggaran dengan kepuasan masyarakat akan memberikan hubungan yang baik, jika pelanggaran semakin turun maka masyarakat puas dengan pelayanan yang diberikan. Tetapi lain halnya dengan grafik pelanggaran diatas yang meningkat pada lokasi dan waktu tertentu. Dengan demikian, kondisi seperti ini menunjukkan bahwa, aktivitas yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat masih kurang baik. Hal ini dibuktikan, terdapat kendala yang terjadi yaitu: sistem pengawasan yang masih belum optimal.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses bisnis internal merupakan metode pendekatan balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja dalam mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat, dengan melakukan berbagai macam inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Surabaya. Pada perspektif ini bertujuan agar dapat meningkatkan kepuasan

kepada masyarakat. Inovasi yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan kota Surabaya adalah: (1) *smart tracking*, Inovasi *smart tracking* yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan digunakan untuk mendeteksi objek yang bergerak. Inovasi tersebut hanya dilakukan pada pengendara mobil yang dapat mendeteksi tipe serta warna kendaraan. (2) *Variable Message Sign*, Inovasi yang diterapkan oleh Dinas Perhubungan digunakan untuk memberikan informasi bagi pengguna jalan mengenai lalu lintas, kemacetan lalu lintas, kecelakaan, penutupan jalan, dan informasi lalu lintas lain. (3) *Speed Detection*, Inovasi yang diterapkan oleh Dinas Perhubungan digunakan untuk menangkap kendaraan yang melaju melebihi batas kecepatan yang telah ditentukan. (4) Aplikasi *SITS*, Inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan digunakan untuk memantau secara langsung informasi lalu lintas. Inovasi ini dapat diakses oleh masyarakat dengan mengunduh aplikasi yang terdapat di play store. (5) *Tilang By cctv*, Inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan digunakan untuk penertiban dan pembinaan pengendara yang melanggar. *Tilang by cctv* ini merupakan *tilang on the spot*, dimana tilang tersebut dilakukan langsung ditempat lokasi pelanggaran. Pernyataan tersebut telah disampaikan bahwa:

“Tilang by CCTV sebatas tilang on the spot, jadi penerapannya itu inisiatif kota Surabaya sama Pemkot sama Polrestaes itu tilangnya on the spot. Ini pelanggaran bisa masuk database kan, kita click langsung kita print mobilnya langsung kita cegat.”

Dengan adanya inovasi tersebut, dimana jika ada terjadi pelanggaran lampu merah dan juga pelanggaran batas kecepatan, kamera tersebut mampu menangkap plat nomor kendaraan pengendara yang melanggar. Berbagai inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan yang diharapkan mampu memberikan pelayanan kebutuhan masyarakat dengan maksimal. Dengan adanya inovasi tersebut yang sudah diwujudkan, menunjukkan bahwa kinerja Dinas Perhubungan Surabaya dinilai baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

### **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan metode *balanced scorecard* yang mempunyai tujuan untuk mencapai kepuasan karyawan selama bekerja serta peningkatan kemampuan karyawan dalam melayani masyarakat. Pengukuran ini dilakukan dengan mewawancarai para karyawan.

### **Pelatihan karyawan**

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam pencapaian kinerja suatu organisasi dalam melaksanakan program ATCS yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Dengan meningkatkan kompetensi karyawan yaitu melakukan pelatihan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya bahwa tugas pokok Dinas Perhubungan dalam menerapkan program ATCS adalah pemantauan dan penguraian kepadatan lalu lintas. Dari hasil penelitian yang dilakukan dengan mewawancarai kepada karyawan bahwa, Karyawan telah mendapatkan pelatihan pada bidang operasional dan pembenahan ATCS. Hal tersebut bertujuan agar karyawan memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas.

Dengan demikian, kondisi seperti ini menunjukkan bahwa dari segi pelatihan sumber daya manusia pada Dinas Perhubungan kota Surabaya, berkompeten dalam melaksanakan program ATCS dikarenakan para karyawan telah mendapatkan pelatihan. Pernyataan tersebut telah disampaikan oleh salah satu karyawan terkait pelatihan yang dilakukan.

Dengan adanya hal tersebut, sehingga berkompeten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan maksimal.

### **Kepuasan karyawan**

Pada pengukuran kepuasan karyawan ini, dilakukan dengan melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dalam mengoperasikan traffic control system bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas dan wewenang yang diberikan dalam memberikan pelayanan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara oleh beberapa karyawan mengenai kepuasan dalam bekerja. Dari hasil yang dilakukan peneliti dengan mewawancarai kepada karyawan terkait kepuasan bahwa, karyawan merasa puas selama bekerja di Dinas Perhubungan kota Surabaya.

Penyampaian yang disampaikan oleh narasumber terkait kepuasan dikarenakan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan adalah mementingkan permasalahan masyarakat dimana memprioritaskan kelancaran masyarakat dalam berkendara. Ada juga penyampaian pendapat mereka terkait kepuasan adalah sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kemampuan pada bidang tersebut, dan juga sama-sama belajar.

Dengan demikian, kondisi seperti ini pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur berdasarkan kepuasan karyawan dapat dikatakan baik. Hal tersebut dikarenakan, karyawan memprioritaskan kelancaran masyarakat terlebih dahulu agar masyarakat lebih nyaman dalam berkendara.

### **Ringkasan pengukuran kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian telah dilakukan oleh peneliti mengenai kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menerapkan program ATCS yang ditinjau dari pendekatan *balanced scorecard*. Terdapat beberapa penjelasan ringkasan terkait pengukuran kinerja yang dilakukan adalah sebagai berikut: (1) perspektif keuangan, pada perspektif ini, dapat dikatakan ekonomis, yaitu Dinas Perhubungan kota Surabaya dalam mengelola keuangan pada kegiatan tersebut sangat hemat yaitu mencapai 94,76%. Hal tersebut dapat dilihat pada laporan Lakip Dinas Perhubungan kota Surabaya tahun 2017. (2) perspektif pelanggan, pada perspektif ini dapat dikatakan kurang baik. Hal tersebut terjadi dikarenakan kurang berjalan optimal dari segi sistem dan tindakan dalam melakukan pengawasan. (3) perspektif proses bisnis internal, pada perspektif ini dapat dikatakan baik dikarenakan, dinas perhubungan kota Surabaya telah menciptakan berbagai inovasi demi meningkatkan pelayanan masyarakat. (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, pada perspektif ini dapat dikatakan baik. Hal tersebut Karena, sumber daya manusia telah melakukan pelatihan dan juga karyawan juga lebih memprioritaskan permasalahan yang terjadi pada masyarakat. Dengan adanya hal tersebut, maka dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menganalisis menggunakan metode *balanced scorecard* mengenai pengukuran kinerja organisasi sektor publik ditinjau dari empat perspektif pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya. Maka simpulan yang dapat ditarik oleh penulis mengenai pembahasan tersebut adalah: (1) Perspektif keuangan, Pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* pada perspektif keuangan yaitu dengan menganalisis menggunakan perbandingan anggaran yang terdapat pada Lakip tahun 2017. Diperolehlah hasil pada perspektif keuangan dari segi ekonomi yang menunjukkan bahwa, kinerja yang dilakukan Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menjalankan program kegiatan salah satunya kegiatan pemeliharaan jalan tersebut menunjukkan hasil yang ekonomis. Artinya, Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam

mengelola keuangan untuk menjalankan kegiatan tersebut sangat baik dan ekonomis dikarenakan, Dinas Perhubungan Kota Surabaya mampu mengoptimalkan anggaran sehemat mungkin sehingga mampu menjalankan output sesuai target yang disepakati. (2) Perspektif pelanggan, Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat disimpulkan bahwa, pengukuran kinerja ini dengan menggunakan indikator yaitu: pelanggaran selama satu tahun dan kepuasan masyarakat dapat dikatakan kurang baik. Hal ini disebabkan karena, terdapat kendala yang terdapat pada sistem. Kendala tersebut dikarenakan, sistem pengawasan yang masih belum berjalan secara maksimal sehingga menimbulkan pelanggaran. Dan kurang terlaksananya tindakan pengawasan kepada pelanggar. (3) Perspektif Proses bisnis internal, Pengukuran kinerja pada proses bisnis internal dapat disimpulkan bahwa, kinerja yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat dikatakan baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini disebabkan karena, Dinas Perhubungan Kota Surabaya telah melaksanakan berbagai inovasi yang memberikan dampak baik kepada masyarakat untuk kedepannya. (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat disimpulkan bahwa, kinerja yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Surabaya dapat dikatakan baik. Hal ini disebabkan karena sumber daya manusia telah melakukan pelatihan dan juga karyawan lebih memprioritaskan permasalahan masyarakat.

### **Saran**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk kedepannya adalah sebagai berikut: (1) Bagi pihak Dinas Perhubungan Kota Surabaya sebaiknya lebih memperhatikan lagi dalam melakukan pengawasan kepada pelanggar dan juga menciptakan inovasi yang lebih baik lagi agar masyarakat lebih disiplin dalam berkendara; (2) Diperlukan adanya tindakan yang tegas kepada para pelanggar, agar pelanggar tersebut lebih mematuhi rambu lalu-lintas, hal tersebut dikarenakan masih belum terlaksana kegiatan sehingga, masyarakat berasumsi melakukan pelanggaran; (3) Dinas Perhubungan kota Surabaya sebaiknya lebih memperhatikan terkait sistem-sistem yang mengalami kerusakan serta gangguan jaringan agar dapat berjalan secara maksimal.

### **Keterbatasan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat keterbatasan dalam melakukan penelitian. Sehingga keterbatasan penelitian tersebut mampu digunakan sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan tersebut adalah: (1) Pada penelitian ini pengamatan yang dilakukan hanya pada Lakip tahun 2017, sehingga data yang dianalisis belum menyeluruh seharusnya, dalam melakukan penelitian untuk tahun-tahun sebelumnya; (2) Dalam melakukan penelitian peneliti sulit untuk mendapatkan data secara rinci terkait inovasi yang sudah diterapkan; (3) Dalam melakukan penelitian, seharusnya peneliti melakukan wawancara kepada seluruh karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Hasan, I. 2006. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jauhari, H. 2010. *Panduan Penulisan Skripsi dan Aplikasi*. Pustaka Setia. Bandung.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 2006. *Balanced Scorecard*. Erlangga. Jakarta.

- Koran Surya. 2010. *Atasi Macet, Terapkan ITS-ATCS*. 20 Maret. Surabaya. <http://surabaya.tribunnews.com>. 2 Oktober 2018 (20.00).
- Mahmudi . 2005. *Manajemen kinerja sector public* . UPP A YKPN. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Penerbit BPFE. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. ANDI. Yogyakarta.
- Medan, D\_ <http://medan.marktel.co/about/>. 19 Oktober 2018 (11.00)
- Mulyadi dan J. Setiawan. 2006. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi Pertama. Aditya Media. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*. UPP STIM. Yogyakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Prasetyo, S. 2016. Kinerja Kantor Transportasi Bandar Lampung Dalam Sistem Pengendalian Traffic Area (ATCS) Di Bandar Lampung (Studi Di Dinas Perhubungan Bandar Lampung). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*. 7(1): 94.
- Perhubungan,D.2019.SurabayaIntelligentTransportSystem.<http://sits.dishub.surabaya.go.id/ver2/ntang-sits>. 02 Oktober 2018 (16.30).
- Riyoko, M. E. 2017. Penerapan Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balance Scorecard Pada PT KAI DAOP VIII Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 6(1): 293.
- Satu, B. 2018. <http://www.beritasatu.com/sains>. 19 Oktober 2018. (11.30).
- Sembiring, M. 2012. *Budaya&Kinerja Organisas (perspektif organisasi pemerintah)*. Fokus media. Bandung.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Cetakan kedelapan belas. Alfabeta. Bandung.
- Suryani, Y. T. 2016. Implementasi Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. 56(1): 13-14.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2007 Penataan Ruang. 26 April 2003. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 68. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 22 Tahun 2009 Lalu Lintas dan Angkutan Jalan. 22 Juni 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 96. Jakarta.
- Wikipedia.2018.SistemKendaliLaluLintasKendaraan.<https://id.wikipedia.org/wiki/SistemKendaliLaluLintasKendaraan>.2Oktobe2018 (19.40).
- \_\_\_\_\_. 2018. Kota Surabaya. [http://id.m.wikipedia.org/wiki/kota\\_Surabaya](http://id.m.wikipedia.org/wiki/kota_Surabaya). 12 Oktober 2018 (17.00).
- Zainal, H.V.R, Y.Z. Basri, I.D. Gunawan, dan G. Mardiwastio. 2015. *Manajemen kinerja Untuk perusahaan dan organisasi (cara tepat dan mudah menilai kinerja) dari teori dan praktik*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.