

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA SEKTOR PUBLIK PADA *ADAPTIVE TRAFFIC CONTROL
SYSTEM (ATCS)* YANG DITERAPKAN DINAS
PERHUBUNGAN KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

	Oleh:
Nama	: Raja Habib Suwanda Siregar
NPM	: 1705170284
Program Studi	: Akuntansi
Konsentrasi	: Sektor Publik

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri Ba No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 25 September 2021, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama Lengkap : RAJA HABIB-SUWANDA SIREGAR
N P M : 1705170284
Program Studi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA SEKTOR PUBLIK PADA ADAPTIVE TRAFFIC CONTROL SYSTEM (ATCS) YANG DITERAPKAN DINAS PERHUBUNGAN KOTA MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

(Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si)

Penguji II

(Dr. Hj. DAHRANI, S.E., M.Si)

Pembimbing

(Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

(H. JANURI, S.E., M.M., M.Si)



Sekretaris

(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : RAJA HABIB SUWANDA SIREGAR
NPM : 1705170284
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI SEKTOR PUBLIK
Judul Skripsi : Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada ATCS (Adaptive Traffic Control System) Yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan Skripsi

Medan, September 2021

Pembimbing Skripsi

(Dr. EKA NURMALA SARI, SE., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

(Dr. ZULIA HANUM, S.E., M.Si.)

Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU



(Dr. HANURI, SE., M.M., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : RAJA HABIB SUWANDA SIREGAR
NPM : 1705170284
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSISEKTOR PUBLIK
Nama Dosen Pembimbing : Dr. EKA NURMALA SARI, SE., M.Si
Judul Proposal : Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada ATCS (Adaptive Traffic Control System) Yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan

Item	Hasil valuasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	—		
Bab 2	—		
Bab 3	—		
Bab 4	- tambahkan lagi di deskripsi dan pembahasan	17/9 21	3/
Bab 5			
Daftar Pustaka	Masukkan artikel penulisan gaya Hg Balance Scorecard!	18/9 21	3/
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc draft skripsi lengkap ke sidang	18/9 21	3/

Medan, September 2021

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

Dr. ZULYA HANUM, S.E., M.Si.

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

Dr. EKA NURMALA SARI, SE., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Raja Habib Suwanda Siregar
NPM : 1705170284
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik
Judul Skripsi : PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA SEKTOR PUBLIK PADA ATCS (ADAPTIVE TRAFFIC
CONTROL SYSTEM) YANG DITERAPKAN DINAS PERHUBUNGAN
KOTA MEDAN

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil **Plagiat** atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Oktober 2021

Saya yang menyatakan



RAJA HABIB SUWANDA SIREGAR

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk melihat Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada *Adaptive Traffic Control System* (Atcs) Yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan 3 (tiga) orang narasumber. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini dibagi menjadi 4 (empat) perspektif yaitu: (1) perspektif finansial, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perspektif finansial menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan baik, karena dana yang digunakan cukup ekonomis, (2) Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan baik, karena penerapan program ATCS cukup efektif dalam mengatasi permasalahan lalu lintas, atau dapat dikatakan baik, (3) Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena telah memberikan inovasi yang berdampak baik bagi masyarakat, (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan dikatakan baik karena telah memberikan pelatihan pada karyawan sehingga dapat meningkatkan pelayanan untuk masyarakat.

Kata Kunci: Penerapan, *Balanced Scorecard*, *Adaptive Traffic Control System*

ABSTRACT

This study was conducted to see the application of the Balanced Scorecard as a Public Sector Performance Assessment Tool in the Adaptive Traffic Control System (ATCS) implemented by the Medan City Transportation Service. This study uses a qualitative method with 3 (three) resource persons. Data collection techniques were carried out using observation, interviews, and documentation. This research is divided into 4 (four) perspectives, namely: (1) financial perspective, (2) customer perspective, (3) internal business process perspective, and (4) growth and learning perspective. The results of this study indicate that: (1) the financial perspective shows that the performance is good, because the funds used are quite economical, (2) the customer perspective shows that the performance is good, because the implementation of the ATCS program is quite effective in overcoming traffic problems, or can be said to be good, (3) The internal business process perspective shows that good performance in providing services to the community because it has provided innovations that have a good impact on the community, (4) The growth and learning perspective shows that the performance is said to be good because it has provided training to the community employees so that they can improve services to the community.

Keywords: Implementation, Balanced Scorecard, Adaptive Traffic Control System

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dengan judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada *Adaptive Traffic Control System* (ATCS) yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan”**.

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan proposal ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayah, dan ibu, yang telah banyak sekali memberikan dukungan dan semangat kepada penulis baik dari moril maupun materil dengan tulus dan ikhlas serta do'a yang tiada hentinya.
2. Bapak Dr. Agussani M.Ap selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Januri, SE., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Fitriani Saragih, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Ibu Zulia Hanum, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi selesainya proposal skripsi ini.
6. Seluruh Staff Pengajar Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengajaran kepada penulis demi selesainya skripsi ini.
7. Seluruh Staff Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak/Ibu di Dinas Perhubungan Kota Medan yang senantiasa mengajarkan selama saya berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Langkat yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu.
9. Seluruh pihak yang pernah membagi kebaikan dan semangat kepada penulis, yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

September, Maret 2021

Raja Habib Suwanda Siregar

1705170284

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Uraian Teoritis	9
1. Kinerja.....	9
a. Pengertian Kinerja.....	9
b. Tujuan dan Manfaat Kinerja	10
c. Pengukuran Kinerja.....	12
2. <i>Balanced Scorecard</i>	14
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
b. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
c. Tujuan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	17

d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
3. ATCS (<i>Adaptive Traffic Control System</i>)	21
a. Pengertian ATCS	21
b. Fungsi ATCS.....	22
c. Cara Kerja ATCS	23
B. Penelitian Terdahulu	25
C. Kerangka Teoritis	28
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
A. Pendekatan Penelitian	30
B. Definisi Operasional	30
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
D. Teknik Pengumpulan Data.....	33
E. Teknik Analisis Data	34
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	35
A. Hasil Penelitian	35
B. Pembahasan	37
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	45
A. Kesimpulan	45
B. Saran	46
DAFTAR PUSTAKA	47

DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Penelitian Terdahulu.....	25
Tabel III.1 Waktu Penelitian.....	32

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Teoritis	29
Gambar IV.1 Struktur Organisasi	36

BAB I

PENDAHULUAN

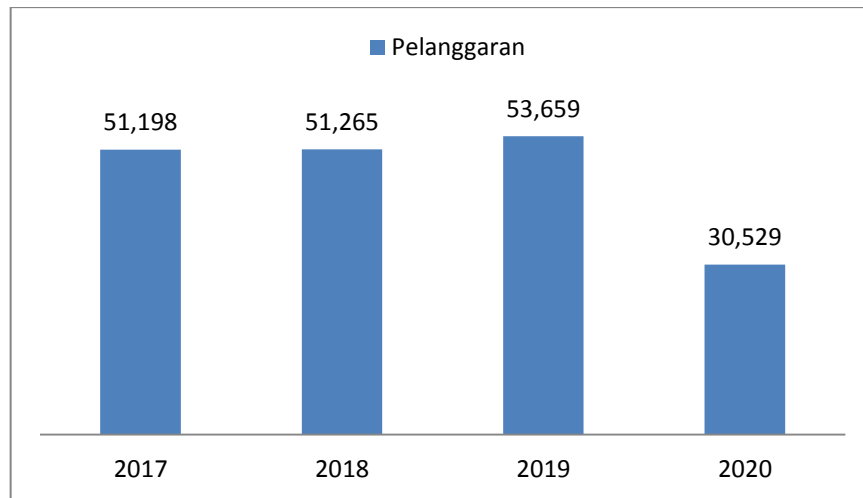
A. Latar Belakang Masalah

Di reformasi seperti sekarang ini, tuntutan pelayanan yang berkualitas semakin meningkat terhadap kinerja para penyedia pelayanan. Kinerja merupakan tentang apa yang dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan pelayanan publik sebagai bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, serta pengawasan.

Dinas perhubungan merupakan instansi yang bergerak dalam penyedia pelayanan sektor publik yang memiliki tugas dalam melaksanakan tugas pemerintah yang meliputi tugas perhubungan, baik itu lalu lintas dan angkutan jalan, pelayaran, penerbangan, dan perkeretaapian. Dalam mencapai peningkatan kinerja yang baik, pihak Dinas Perhubungan selalu melakukan evaluasi dan pembaharuan mengenai program-program kerjanya dengan mengikuti perkembangan zaman. Dengan adanya evaluasi dan pembaharuan tersebut diharapkan

Dinas Perhubungan Kota Medan 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 pengawasan lalu lintas di Kota Medan. Berikut ini merupakan data pelanggaran lalu lintas di Kota Medan dari mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2020:

Tabel I.1
Pelanggaran Lalu Lintas di Kota Medan



(sumber: Badan Pusat Statistik Kota Medan)

Berdasarkan data yang diambil dari Badan Pusat Statistik Kota Medan pada tahun 2017 sampai dengan tahun 2019 mengalami peningkatan jumlah pelanggar lalu lintas di Kota Medan. Sementara itu, pada tahun 2020 terjadi penurunan pelanggaran lalu lintas. Hal ini disebabkan karena terjadinya pandemi Covid-19 yang menyebabkan berkurangnya *volume* lalu lintas di Kota Medan. Akan tetapi, tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2011 yang mencapai 59.741, dimana tahun tersebut belum diterapkan sistem ATCS di persimpangan Kota Medan. Sementara itu ATCS baru diterapkan di Kota Medan pada tahun 2012.

Dalam memelihara ATCS, pihak Dinas Perhubungan mengeluarkan dana yang cukup besar, hal tersebut dilaksanakan agar fungsi dari ATCS dapat berjalan dengan baik sehingga dapat memberikan informasi lalu lintas kepada petugas. Berikut ini merupakan data anggaran dan realisasi pemeliharaan perlengkapan jalan pada Dinas Perhubungan Kota Medan:

Tabel I.2

Data Realisasi Anggaran Dinas Perhubungan Kota Medan

Kegiatan	Anggaran	Realisasi
Pemeliharaan Perlengkapan Jalan	Rp 10.758.607.980	Rp 9.931.121.200

(Sumber: Dinas Perhubungan Kota Medan)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa bahwa kegiatan pemeliharaan perlengkapan jalan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan tersebut menunjukkan kinerja yang ekonomis. Dimana jumlah anggaran yang disediakan sebesar Rp 10.758.607.980, sementara realisasi penggunaan dana untuk memelihara perlengkapan jalan sebesar Rp 9.931.121.200.

Data realisasi anggaran yang bersumber dari Laporan Kinerja Dinas Perhubungan Kota Medan 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.

Kinerja merupakan hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama untuk mencapai tujuan organisasi (Elizar, 2018).

Agar kinerja dapat diseimbangkan secara maksimal, perusahaan tidak harus berfokus pada hal keuangan saja. Akan tetapi juga harus berfokus pada hal 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*.

Pada awalnya, *balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Maka dari itu, ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula.

Menurut Supriyono dalam (Tandiontong & Yolanda, 2011) mengatakan bahwa *balanced scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Sehingga dengan demikian adanya 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.

Menurut 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.

Berdasarkan penelitian relevan yang dilakukan oleh (Veronica & Kurnia, 2019) mengatakan bahwa pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dalam penerapan *Adaptive Traffic Control System* (ATCS) dapat dikatakan baik, walaupun perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang kurang baik. Dalam hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif pelanggan dikur dengan melakukan analisis pada pelanggaran dan kepuasan masyarakat, dimana dalam riset tersebut diliha masih tingginya angka pelanggaran yang terjadi serta masih adanya masyarakat merasa kurang puas dengan adanya penerapan program tersebut. Ketidak puas tersebut terjadi karena jika tingkat pelanggaran semakin menurun dengan adanya penerapan tersebut, maka masyarakat akan semakin puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Perhubungan.

Pengukuran kinerja pada alat ATCS dengan menggunakan metode *balanced scored* diharapkan dapat memberikan informasi kepada petugas Dinas Perhubungan. Sehingga petugas dapat mengambil langkah untuk mengevaluasi permasalahan kemacetan melalui alat ATCS yang terpasang di persimpangan.

Sementara itu, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan petugas Dinas Perhubungan Kota Medan mengatakan bahwa penggunaan alat ATCS yang terpasang di beberapa titik persimpangan Kota Medan cukup mengurangi angka pelanggar lalu lintas dibandingkan dengan sebelum diterapkannya ATCS. Dimana sebelum adanya ATCS pengawasan dengan turun langsung kelapangan yang dilakukan kurang efektif untuk mengurangi angka pelanggaran. Akan tetapi,

kemacetan yang terjadi di Kota Medan masih dinilai cukup parah terutama dipersimpangan. Apalagi saat memasuki jam pulang kerja yang mengakibatkan meningkatnya *volume* kendaraan.

Dari permasalahan yang terjadi Dinas Perhubungan Kota Medan memiliki peran yang sangat penting dalam mengatasi permasalahan yang ada. Dengan pengelolaan manajemen yang baik serta pengendalian yang baik pula maka akan menghasilkan suatu keberhasilan yang baik pula.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada *Adaptive Traffic Control System* (ATCS) yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan**”

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah

1. Masih tingginya angka kemacetan yang terjadi di persimpangan Kota Medan terutama pada saat jam pulang kerja walaupun sudah diterapkannya sistem ATCS.
2. Penerapan *balanced scorecard* dalam penggunaan ATCS masih belum menunjukkan kinerja yang baik dalam mengatasi kemacetan dan pelanggaran, dimana hal tersebut akan memunculkan perspektif planggan yang kurang baik.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja pada Dinas Perhubungan Kota Medan dalam menerapkan program ATCS ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*?

D. Tujuan Penelitian

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

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Manfaat penelitian bagi peneliti adalah sebagai tambahan ilmu pengetahuan khususnya mengenai *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja pada ATCS.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan evaluasi yang berguna dalam mengantisipasi pengendalian kinerja ATCS dengan menggunakan *balanced scorecard* agar alat tersebut dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Manfaat bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai acuan dan bahan perbandingan dalam penelitian mengenai objek masalah yang sama di masa mendatang

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013) (Mangkunegara, 2013)(Mangkunegara, 2013)(Mangkunegara, 2013). Menurut (Arianty, 2014) kinerja yaitu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Elizar, 2018).

Menurut (Jufrizen, 2017) kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika (Muis, 2018).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bercangkupan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan modal maupun etika (Sutrisno, 2010). Sementara itu menurut (Suharyanto, 2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu menurut Wirawan dalam (Muis, Jufrizen and Fahmi, 2018) mengatakan bahwa kinerja merupakan keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai individu maupun kelompok yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Tujuan dan Manfaat Kinerja

Landasan utama dalam membuat penyelenggaraan kinerja yang efektif adalah adanya kesadaran bahwa keberhasilannya seorang pegawai paling tidak dipengaruhi oleh masalah yaitu prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau system pencatat standart yang digunakan.

Adapun menurut (Kasmir, 2016) mengatakan bahwa tujuan penilaian kerja sebagai berikut :

1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan system yang digunakan. dengan diketahui kelemahan ini segera dilakukan perbaikan, baik terhadap system yang digunakan maupun pada karyawan itu sendiri.

2) Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka dipindahkan ke unit atau bagian lainya.

3) Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karir seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4) Kebutuhan latihan pengembangan

Tujuannya untuk kebutuhan karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya, tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar lebih baik lagi.

5) Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

6) Inventori kompetensi pegawai

Dengan dilakukannya penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi , skill, bakat,potensi seluruh karyawan.artinya perusahaan memiliki para tentang kekuatan dan kelemahan karyawan

7) Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan siste kerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan,artinya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja.

8) Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektifitas komunikasi antara atasan dan bawahan.atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik.

9) Budaya kerja

Artinya dengan penilaian kinerja maaka akan tercipta budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak akan bekerja dengan seenaknya,akan tetapi berusaha meningkatkan kinerjanya.

10) Menerapkan sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

Sementara itu manfaat adanya kinerja menurut (Rismawati, 2018) adalah untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

c. Pengukuran Kinerja

Dalam praktiknya untuk menentukan capaian kinerja seseorang dapat diukur melalui beberapa hal (Mangkunegara, 2013), diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan. Kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan keberhasilan dari kerja seseorang.
- 2) Kuantitas kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penelitian untuk menentukan karyawan tersebut memiliki kuantitas yang baik atau tidak.
- 3) Keandalan seseorang karyawan merupakan penilaian dari kinerja yang dimiliki sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seseorang karyawan dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti interaksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian bekerja.

- 4) Sikap itu terdiri dari sikap seseorang karyawan terhadap perusahaan, maupun sikap karyawan tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama.

Sementara itu pendapat lain yang dikemukakan oleh (Robbins, 2006) mengatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sebuah teknik evaluasi dan pengendalian strategi. Dinamakan *Balanced Scorecard* karena keyakinan mengenai kebutuhan perusahaan untuk “menyeimbangkan” ukuran finansial yang secara eksklusif digunakan dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan berbagai ukuran non finansial seperti kualitas produk dan layanan konsumen.

Menurut Sumarsan (2013:219) berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.

Menurut Supriyono dalam (Tandiontong & Yolanda, 2011) mengatakan bahwa *balanced scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.

Sementara itu menurut Munawir dalam (Sari and Jufrizen, 2019) suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang.

Menurut Sofyan Syafri Harahap dalam (Liani, 2019) berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-

aktivitas operasional dalam suatu perusahaan sejalan dengan visi dan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu perusahaan, yang pada akhirnya akan mengarahkan dan membantu organisasi untuk berjalan sesuai tujuan jangka panjangnya.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dijabarkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat untuk mengukur kegiatan operasional sejalan atau tidaknya dengan tujuan perusahaan, sehingga mendorong pegawai untuk melakukan tindakan demi kepentingan perusahaan.

b. Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam penggunaan metode *balanced scored* terdapat 4 (empat) perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja (Tandiontong & Yoland, 2011), antara lain sebagai berikut:

1) Perspektif Finansial

Pada perspektif keuangan lebih berorientasi pada pemuasan pemilik atau penyedia sumber daya yang dimaksudkan dalam memaksimalkan kepuasan pemilik. Organisasi sektor publik seringkali timbul pada masalah sub optomasi 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 yaitu pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran yang terkait dengan kinerja organisasi publik.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik bagi pelanggan.

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *Value Proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran ini perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam

proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah turn over staff atau karyawan potensial

c. Pengukuran *Balanced Scorecard*

Dalam menilai kinerja ATCS dengan menggunakan *balanced scorecard* menurut (Sari and Jufrizen, 2019) mengatakan dalam penelitiannya bahwa terdapat beberapa hal yang dijadikan sebagai indikator dalam pengukuran *balanced scorecard* yaitu: Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penggunaan metode tersebut dengan pertimbangan bahwa penelitian ini berusaha untuk menjelaskan Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan.

d. Tujuan dan Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Harahap dalam (Liani, 2019) mengemukakan bahwa tujuan dari adanya *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam daripada yang terdapat dari laporan keuangan biasa
- 2) Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara eksplisit dari suatu laporan keuangan atau yang berada dibalik laporan keuangan (*implisit*)

- 3) Dapat mengetahui kesalahan yang terkandung dalam laporan keuangan
- 4) Dapat membongkar hal-hal yang bersifat tidak konsisten dalam hubungannya dengan suatu laporan keuangan baik dikaitkan dengan komponen intern laporan keuangan maupun kaitannya dengan informasi yang diperoleh dari luar perusahaan
- 5) Mengetahui sifat-sifat hubungan yang akhirnya mendapat model-model dan teori yang terdapat dilaporan seperti prediksi peringkatan
- 6) Dapat memberikan informasi yang diinginkan oleh para pengambil keputusan

Menurut Harahap dalam (Liani, 2019) mengatakan bahwa terdapat beberapa manfaat dari *balanced scorecard* antara lain sebagai berikut:

- 1) Hasil *balanced scorecard* dapat membuka kesalahan proses akuntansi seperti kesalahan pencatatan, pembukuan, jumlah, perkiraan, *posting*, dan jurnal.
- 2) Kesalahan lain yang disengaja, seperti tidak mencatat, pencatatan harga yang tidak wajar, menghilangkan data *income smoothing* dan lain-lain

e. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi dalam (Rumintjap, 2013) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan secara signifikan kualitas perencanaan

2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel

Menurut Halim dalam (Liani, 2019) mengatakan bahwa keunggulan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah sebagai berikut:

- 1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatifnya saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Melalui empat perspektif
- 2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis
- 3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan
- 4) Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran
- 5) Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Sementara itu menurut Atkinson dalam (Rumintjap, 2013) mengatakan bahwa dalam membuat dan memasukkan ukuran dan sistem manajemen baru ke organisasi sangat rumit dan rentan terhadap beberapa kelemahan, antara lain sebagai berikut:

- 1) Manajemen senior tidak berkomitmen
- 2) Tanggung jawab *scorecard* tidak mengalir kebawah
- 3) Solusi dirancang berlebihan atau *scorecard* diperlakukan sebagai peristiwa satu kali
- 4) *Balanced scorecard* diperlakukan sebagai sistem atau proyek konsultasi

Sedangkan menurut Sofyan Syafri Harahap dalam (Liani, 2019) mengemukakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi kelemahan *balanced scorecard* antara lain sebagai berikut:

- 1) *Balanced scorecard* didasari pada laporan keuangan, oleh karena itu kelemahan laporan keuangan harus diingat agar kesimpulan dari analisis tidak salah
- 2) Objek *balanced scorecard* hanyalah laporan keuangan, untuk menilai suatu laporan keuangan tidak hanya dari angka-angka laporan keuangan, akan tetapi harus melihat aspek lainnya seperti tujuan perusahaan, situasi ekonomi, situasi industri, gaya manajemen, budaya perusahaan dan budaya masyarakat
- 3) Objek analisis data historis yang menggambarkan masa lalu dan kondisi ini berbeda dengan kondisi masa depan
- 4) Jika akan melakukan perbandingan dengan perusahaan lain, maka perlu dilihat beberapa prinsip yang bis menjadi penyebab perbedaan angka seperti prinsip akuntansi, ukuran perusahaan, jenis industri, periode laporan, laporan individual atau laporan

konsolidasi, jenis perusahaan aspek *profit motive* atau *non profit motive*

- 5) Laporan keuangan hasil konsolidasi atau hasil konvensi mata uang perlu mendapat perhatian tersendiri karena perbedaan bisa saja timbul karena masalah kurs atau konvensi atau metode konsolidasi

3. ATCS (*Adaptive Traffic Control System*)

a. Pengertian ATCS

Menurut (Wishnukoro, 2008) mengatakan bahwa *Area Traffic Control System* (ATCS) merupakan sistem pengendalian simpang lalu lintas jalan raya dengan menggunakan lampu lalu lintas dimana pengaturan lampu lalu lintas pada masing-masing simpang saling terkoordinasi, sehingga pengguna jalan mendapatkan tundaan yang minimum. Dengan penerapan ATCS atau lampu lalu lintas terkoordinasi maka akan terjadi efisiensi pergerakan dan akan meningkatkan kapasitas simpang untuk melayani lalu lintas, waktu perjalanan yang lebih pendek, penurunan tingkat resiko kecelakaan bagi pengendara dan kesempatan juga keselamatan yang lebih tinggi bagi pejalan kaki/penyeberang jalan serta kenyamanan pengguna jalan yang lebih baik. ATCS sangat baik diterapkan pada persimpangan yang mempunyai banyak titik konflik pergerakan lalu lintas dan volume lalu lintas yang cukup tinggi.

ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) merupakan modernisasi konvensional 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 (Veronica & Kurnia, 2019).

Sistem kendali lalu lintas atau *Area Traffic Control System* merupakan sistem pengendalian lalu lintas dengan menyelaraskan waktu lampu merah pada jaringan jalan raya dari sebuah kota yang di letakkan pada sebuah *trafficlight* (Anggi, 2021). *Area Control Traffic System* atau yang dikenal dengan ATCS merupakan suatu sistem pengendalian lalu lintas secara terkoordinasi di suatu kawasan, wilayah, area, daerah.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dijabarkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Area Traffic Control System* adalah suatu alat yang digunakan untuk mengendalikan lalu lintas di persimpangan yang didukung jaringan CCTV agar dapat mengawasi lalu lintas.

b. Fungsi ATCS

ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) memiliki beberapa fungsi, diantaranya adalah :

- 1) Dapat mengatur waktu sinyal di persimpangan sehingga penggunaan jalan mendapatkan tundaan minimum;
- 2) Memberikan prioritas lampu hijau di persimpangan;
- 3) Dalam keadaan tertentu, memberikan lampu hijau pada kendaraan yang memiliki prioritas seperti ambulans pemadam kebakaran dan lainnya;

- 4) Menyampaikan informasi kondisi lalu lintas dan alternatif lintasan;
- 5) Menyediakan rekaman data lalu lintas, kejadian kecelakaan, dan kejadian yang lainnya di persimpangan.

Sementara itu menurut (Putranto, 2007) berpendapat bahwa adapun fungsi yang diperoleh dengan pengembangan ATCS ini adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan keselamatan lalu lintas;
- 2) Mengurangi tingkat pemakaian bahan bakar karena berkurangnya waktu perjalanan;
- 3) Secara tidak langsung mengurangi polusi udara dan kebisingan;
- 4) Meningkatkan kualitas kehidupan perkotaan;
- 5) Memberikan kelancaran pelayanan bagi kendaraan darurat seperti pemadam kebakaran, ambulans dan lain-lain.

c. Cara Kerja ATCS

Dalam pelaksanaannya adapun cara kerja dari penggunaan alat ATCS antara lain sebagai berikut:

- 1) Dimulai dengan merekam aktifitas simpang dengan menggunakan kamera pemantau jenis PTZ (*Pan Tilt Zoom*) kamera. *Pan* berfungsi agar kamera dapat bergerak ke kiri dan ke kanan. *Tilt* berfungsi agar kamera dapat bergerak ke atas dan kebawah. *Zoom* berfungsi agar kamera dapat memperbesar gambar hingga beberapa kali lipat.

- 2) Menggunakan kabel fiber optik, hasil rekaman tersebut dilanjutkan ke *Node Controller* ATCS yang merupakan kumpulan beberapa perangkat komunikasi data ATCS yang saling terhubung. Pada *node controller* tersebut hasil rekaman diolah menjadi data untuk dilanjutkan ke *room server* untuk mengolah pergerakan kamera dilapangan.
- 3) Dalam *room server* terdapat banyak perangkat yang tersimpan dalam rak kabinet U19. Salah satunya yaitu *proxy streaming & NVR Server* yang digunakan sebagai media penyimpanan rekaman yang ditangkap dari kamera dan digunakan untuk meneruskan permintaan dari *client* ke kamera yang terpasang dalam satu jaringan lokal (LAN).
- 4) Hasil rekaman dapat dilihat pada *workstation (CCTV Client)* yang terdiri dari aplikasi *CCTV client* yang berfungsi memantau, mengontrol, memindai gambar dan fungsi *public announcer* pada suatu lokasi yang terpasang kamera dan *speaker* yang terkoneksi didalam jaringan lokal (*Local Area Network*).
- 5) Pengaturan waktu siklus ditentukan pada *workstation (traffic client)* yang berisikan aplikasi *traffic client* yang digunakan untuk mengatur data persimpangan dan mengendalikan simpang yang terkoneksi didalam jaringan lokal (*Local Area Network*).
- 6) Setelah melewati beberapa tahap, pergerakan dari beberapa simpang yang sudah terkoneksi di dalam jaringan lokal (*Local*

Area Network) dapat dilihat pada suatu *wall display* yang terdiri dari beberapa monitor (*multi-monitor*)

B. Penelitian Terdahulu

Dalam landasan teori akan diulas tentang hasil-hasil penelitian terdahulu yang memiliki isi atau relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Hal tersebut sebagai acuan dan sebagai pembandingan untuk mencari perbedaan-perbedaan agar tidak terjadi adanya duplikasi. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang dirangkum dalam bentuk tabel:

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil
1	Vita Veronica dan Kurnia (2019)	Penerapan BSC Sebagai Pengukuran Kinerja Berbasis ATCS Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya	Kinerja yang dilakukan Dinas Perhubungan Kota Surabaya dalam menjalankan program kegiatan salah satunya kegiatan pemeliharaan jalan menunjukkan hasil yang ekonomis.
2	Edwin Radithya dan Se Tin (2011)	Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Terhadap Efisiensi Kinerja	Perusahaan telah melakukan pengukuran dengan mengakomodir

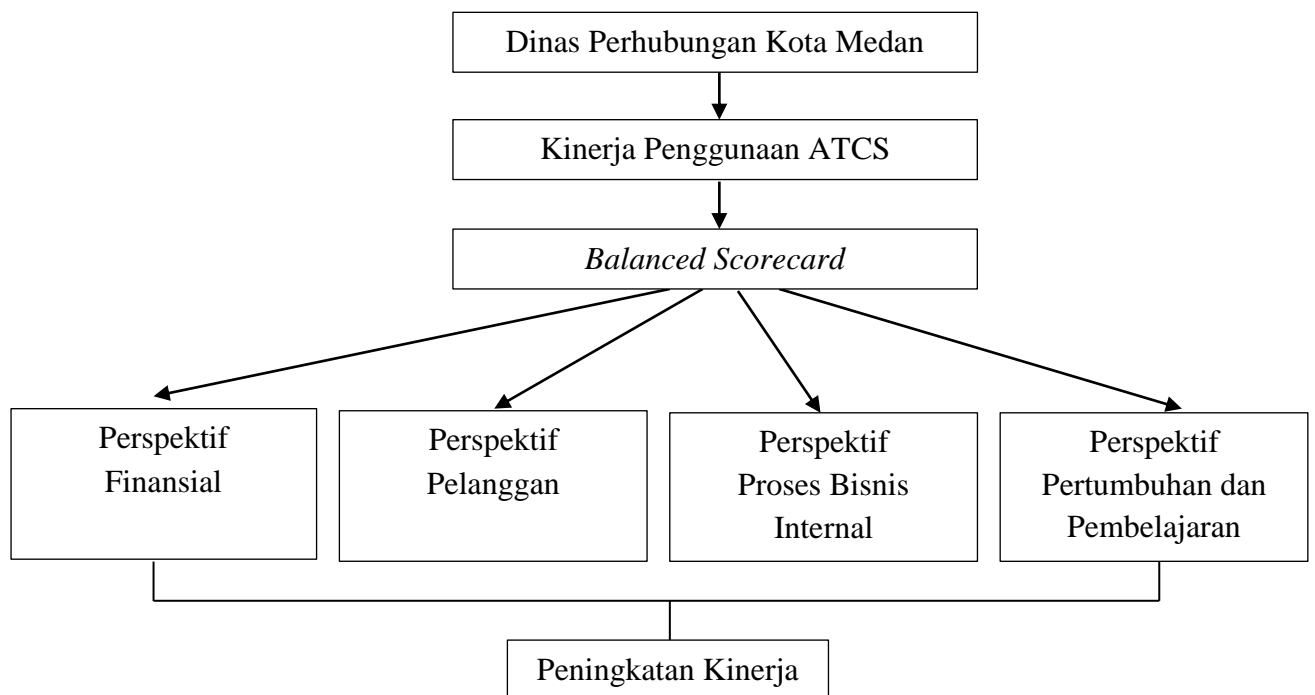
		Karyawan Di Divisi Penjualan PT Auto 2000	empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> . Hanya saja dalam pengukuran tersebut belum terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya. Serta menyebabkan hasil pengukuran yang didapat kurang dapat menunjukkan hasil yang optimal.
3	Mathius Tandiotong dan Erna Rizki Yolanda (2011)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)	Penerapan <i>balanced scorecard</i> pada Bio Tech Sarana itu sendiri dapat disimpulkan bahwa penerapannya telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan
4	Marissa Lidya	Penerapan <i>Balanced</i>	Penilaian kinerja RSUD

	Rumintjap (2013)	<i>Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di RSUD Noongan	Noongan dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> periode 2 tahun menunjukkan hasil yang jauh berbeda dengan pengukuran kinerja secara tradisional yang dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Dengan <i>Balanced Scorecard</i> , manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.
--	------------------	--	---

C. Kerangka Teoritis

Dinas Perhubungan Kota Medan merupakan instansi pelayanan dalam sektor publik, yang memberikan pelayanan dibidang perhubungan. Dalam meningkatkan kinerja instansi, maka pihak Dinas Perhubungan Kota Medan melakukan inovasi dengan mengikuti perkembangan zaman, dimana salah satu inovasinya adalah penerapan *Adaptive Traffic Control System (ATCS)*.

Dalam mengukur kinerja ATCS dengan menggunakan *balanced scorecard* digunakan empat perspektif yaitu (Aurora, 2010), yaitu : Perspektif finansial yang diukur dengan melihat keefektifan anggaran dengan adanya program ATCS, Perspektif Pelanggan yang diukur melalui kepuasan pengguna jalan, Perspektif Proses Bisnis Internal yang diukur melalui inovasi yang dilakukan pihak Dinas Perhubungan Kota Medan, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yang diukur dengan menggunakan pelatihan dan kepuasan yang ditunjukkan oleh karyawan Dinas Perhubungan Kota Medan. Keempat perspektif tersebut digunakan agar baik buruknya kinerja ATCS dapat diketahui hingga menghasilkan peningkatan kinerja ATCS. Setelah Adapun kerangka teoritis yang dijabarkan dalam bentuk gambar seperti dibawah ini:



Gambar II.1

Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh penelitian dan subjek beberapa individu, organisasional, industri atau perspektif lain. Selain itu penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih variabel independen tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel lain.

B. Definisi Operasional

Menurut Supriyono dalam (Tandiontong & Yolanda, 2011) mengatakan bahwa *balanced scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan. Dalam penggunaan metode *balanced scored* terdapat 4 (empat) perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja (Tandiontong & Yolanda, 2011), antara lain sebagai berikut:

1) Perspektif Finansial

Pada perspektif keuangan lebih berorientasi pada pemuasan pemilik atau penyedia sumber daya yang dimaksudkan dalam memaksimalkan

kepuasan pemilik dengan mengukur kinerja keuangan agar implementasi anggaran dapat memberikan perbaikan mendasar. Misalnya, adanya alat ATCS yang digunakan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan dapat meminimalisir anggaran untuk memantau lalu lintas di persimpangan yang biasanya dilakukan oleh petugas yang turun langsung kelapangan. Dalam penelitian ini, perpektif finansial dilihat berdasarkan data realisasi anggaran Dinas Perhubungan Kota Medan.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target. Misalnya, adanya alat ATCS dapat menciptakan ketertiban berlalu lintas bagi pengguna jalan, sehingga mengurangi angka kemacetan dan kecelakaan terutama pada persimpangan. Dalam penelitian ini, perpektif pelanggan dapat dilihat menggunakan data pelanggaran dan kepuasan pelanggan.

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *Value Proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan. Misalnya, penggunaan alat ATCS dapat memberikan keuntungan dan kepuasan bagi pihak Dinas Perhubungan dan pengguna jalan. Dimana hal ini dapat memberikan kenyamanan bagi pengguna jalan yang melintas

dipersimpangan. Dalam penelitian ini, perpektif bisnis internal diukur dengan menggunakan inovasi yang telah dilakukan Dinas Perhubungan Kota Medan.

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, diukur dari jumlah *turn over staff* atau karyawan potensial. Misalnya, adanya alat ATCS yang digunakan Dinas Perhubungan Kota Medan dapat memberikan kemudahan bagi petugas untuk mendapatkan informasi lebih detail mengenai pemantauan lalu lintas persimpangan, sehingga dapat digunakan sebagai acuan untuk mengambil keputusan terhadap informasi yang diterima melalui alat ATCS. Dalam penelitian ini, perpektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Perhubungan Kota Medan yang beralamat di Jl. Pinang Baris, Lalang, Kecamatan Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Mei 2021 sampai dengan Juli 2021. Dibawah ini merupakan waktu penelitian yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel III.1
Waktu Penelitian

Keterangan	Bulan dan Minggu																							
	Mei				Juni				Juli				Agst				Sept				Oktober			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan judul																								
Penyusunan proposal																								
Bimbingan proposal																								
Seminar proposal																								
Pengumpulan data																								
Bimbingan skripsi																								
Sidang																								

D. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Juliandi, 2014) teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan pengumpulan data yang dilakukan secara langsung pada lokasi penelitian atau objek yang diteliti atau data yang diperoleh ini disebut data primer. Dalam hal ini data diperoleh dengan wawancara yaitu mendapatkan data dengan cara tanya jawab dan berhadapan langsung dengan informan atau narasumber.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah pengumpulan data yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, yang diperoleh dari buku, dokumen, dan referensi

serta naskah lainnya. Data sekunder ini digunakan sebagai pendukung analisis data. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah *website* Dinas Perhubungan Kota Medan.

E. Teknik Analisis Data

(Moelong, 2006) mengatakan bahwa Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis deskriptif dengan data kualitatif yang menyajikan data yang dimulai dengan menelaah, menyusun, dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan pada tahap berikutnya dan memeriksa keabsahan data serta menafsirkannya dengan analisis sesuai dengan daya nalar peneliti untuk membuat kesimpulan peneliti. Penggunaan metode tersebut dengan pertimbangan bahwa penelitian ini berusaha untuk menjelaskan Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Sektor Publik Pada ATCS (*Adaptive Traffic Control System*) yang Diterapkan Dinas Perhubungan Kota Medan. Adapun Tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data-data yang diperoleh dari Dinas Perhubungan Kota Medan, berupa data anggaran dan pelanggaran.
2. Melakukan wawancara
3. Melakukan analisis penerapan *balanced scorecard* sebagai alat penilaian kinerja sektor publik pada *Adaptive Traffic Control System* (ATCS)
4. Menarik kesimpulan penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

Dinas Perhubungan Kota Medan merupakan salah satu instansi yang berada di naungan Pemerintah Kota Medan yang berperan dalam melakukan pembangunan terutama pembangunan pada bidang perhubungan yang terletak di Jl. Pinang Baris, Lalang, Kecamatan Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. Adapun visi dan misi dari Dinas Perhubungan Kota Medan adalah sebagai berikut:

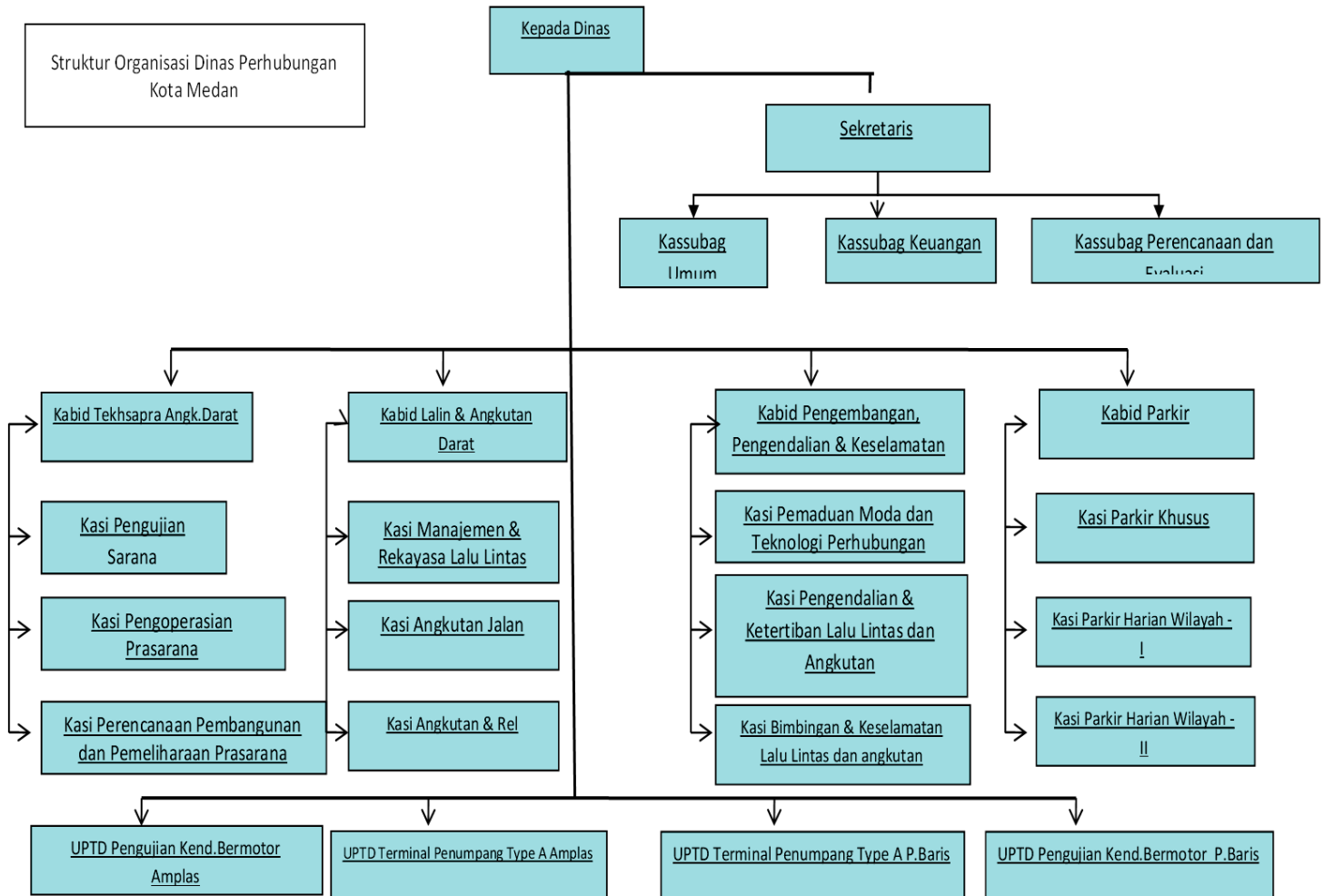
- a. Visi : Menuju Transportasi berkualitas dan berkelanjutan
- b. Misi : 1) Meningkatkan kelancaran lalu lintas jalan
2) Meningkatkan kualitas pelayanan angkutan

Dalam melaksanakan tugas, Dinas Perhubungan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan urusan pemerintahan bidang perhubungan;
- b. Pelaksanaan kebijakan urusan pemerintahan bidang perhubungan;
- c. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan pemerintahan bidang perhubungan;
- d. Pelaksanaan administratif Dinas Perhubungan sesuai dengan lingkup tugasnya;
- e. Pelaksanaan tugas pembantuan berdasarkan atas peraturan perundang-undangan; dan

- f. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Dibawah ini merupakan struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kota Medan:



Gambar IV.1 Struktur Organisasi

2. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi Narasumber

Berdasarkan data yang diperoleh dari narasumber melalui wawancara langsung, maka berikut ini merupakan deskripsi data narasumber yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel IV.1

Data Narasumber

No	Nama	Jenis Kelamin	Bagian	Jumlah
1	Berry Orlando Purba	Laki-laki	Staff Operasional ATCS Kota Medan	1
2	Fahrizki	Laki-laki	Masyarakat	1
3	Ihsan	Laki-laki	Masyarakt	1
Jumlah				3

Sumber : Hasil Penelitian 2021

Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan kepada tiga orang yang terdiri dari 1 (satu) orang dari Dinas Perhubungan Kota Medan yang menangani program ATCS, serta 2 (dua) orang dari masyarakat umum sebagai pengguna jalan.

3. Penyajian Data

Data yang disajikan dalam penelitian ini adalah data anggaran dan realisasi terkait pemeliharaan dan perlengkapan jalan tahun 2020 serta data angka pelanggaran yang terjadi di Kota Medan mulai dari tahun 2017 sampai dengan

2020. Data tersebut merupakan data yang digunakan untuk melihat kinerja program ATCS dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

B. Pembahasan

1. Perspektif Financial

Pengukuran kinerja melalui perspektif finansial adalah pendanaan yang digunakan untuk kelangsungan kegiatan operasional untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pengukuran dengan menggunakan perspektif keuangan ini dilakukan dengan melihat data realisasi dan anggaran pemeliharaan perlengkapan jalan, dimana *traffic control system* merupakan salah satu bagian dari perlengkapan yang harus dipelihara oleh Dinas Perhubungan Kota Medan.

Tabel IV.2

Data Realisasi Anggaran Dinas Perhubungan Kota Medan

Kegiatan	Anggaran	Realisasi	Capaian
Pemeliharaan Perlengkapan Jalan	Rp 10.758.607.980	Rp 9.931.121.200	92%

(Sumber: Dinas Perhubungan Kota Medan)

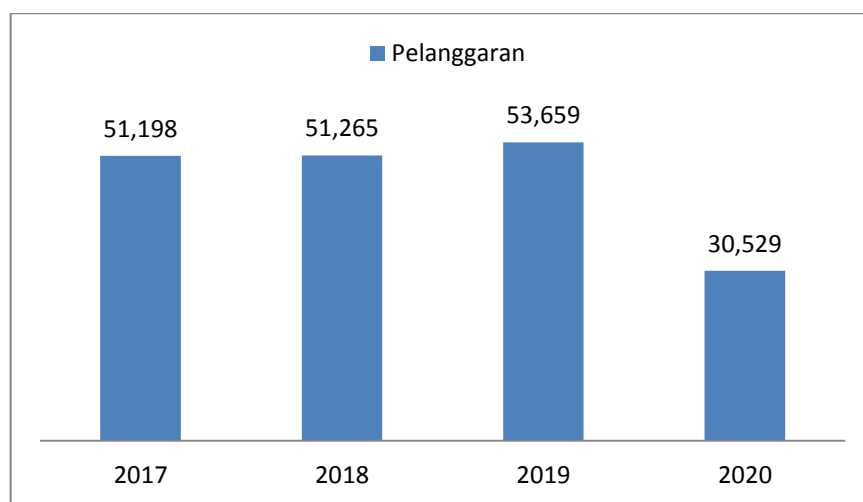
Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa pemeliharaan perlengkapan jalan yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan cukup ekonomis karena realisasinya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Sehingga, dengan demikian pengukuran kinerja program ATCS dengan menggunakan perpektif finansial dikatakan baik.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam metode *balanced scorecard* dengan menggunakan perspektif pelanggan merupakan salah satu program yang dapat memicu peningkatan kinerja.

a. Data Pelanggaran

Berikut ini merupakan data pelanggaran yang terjadi di Kota Medan dari mulai tahun 2017 sampai dengan tahun 2020:



Gambar IV.1 Data Pelanggaran

Berdasarkan gambar pada grafik diatas dapat dilihat bahwa pelanggaran di Kota Medan masih cukup tinggi, akan tetapi pada tahun 2020 angka pelanggaran di Kota Medan menunjukkan penurunan dari tahun-tahun sebelumnya. Dimana pelanggaran tersebut merupakan pelanggaran yang terpantau oleh Dinas Perhubungan Kota Medan melalui CCTV yang terpasang di beberapa titik lokasi Kota Medan. Tingginya pelanggaran pada tahun tahun sebelumnya diakibatkan karena tidak aktifnya CCTV di beberapa titik lokasi sehingga tidak dapat melakukan pengawasan lalu lintas. Adanya permasalahan tersebut, membuat Dinas Perhubungan melakukan perbaikan pada CCTV yang tidak aktif.

b. Kepuasan Masyarakat

Penilaian melalui kepuasan masyarakat dilakukan untuk melihat persektif dari masyarakat mengenai pelayanan yang dibelikan oleh Dinas Perhubungan melalui adanya penerapan program ATCS melalui wawancara kepada masyarakat. Dalam hasil wawancara yang telah dilakukan dihasilkan bahwa masyarakat memberikan respon positif, karena dengan adanya penerapan program ATCS dapat mengurangi pelanggaran. Hal tersebut disebabkan karena apabila terdapat pengguna jalan yang melanggar terutama di persimpangan, maka akan langsung ditegur oleh petugas melalui Toa (pengeras suara) yang terpasang di persimpangan. Sehingga para pengendara lebih tertib lagi dalam berlalu lintas.

Selain melakukan wawancara, kepuasan masyarakat juga dapat dilihat langsung melalui akun Instagram @atcsmedan. Melalui akun tersebut, banyak masyarakat yang memberikan respon positif mengenai adanya penerapan program ATCS.

Berdasarkan hasil yang didapat melalui kepuasan masyarakat dikatakan baik dalam menunjang peningkatan kinerja program ATCS yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai pengguna jalan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu metode *balanced scorecard* yang digunakan dalam mengukur kinerja *Adaptive Traffic Control System* (ATCS) dalam mengoptimalkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, dengan melakukan beberapa inovasi terkait sistem ATCS. Perspektif

ini digunakan agar dapat meningkatkan kepuasan kepada masyarakat terkait pelayanan yang diberikan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan.

Adapun inovasi inovasi yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan adalah sebagai berikut:

a. *Smart Tracking*

Smart tracking merupakan salah satu inovasi yang dilakukan oleh pihak Dinas Perhubungan Kota Medan agar dapat mendeteksi objek yang bergerak. Akan tetapi inovasi tersebut hanya bisa mendeteksi pengendara mobil dengan tipe mobil serta warna kendaraan.

b. *Variabel Message Sign*

Inovasi variabel *message sign* yang di terapkan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan adalah untuk memberikan informasi bagi pengguna jalan yang melintas mengenai lalu lintas, kemacetan lalu lintas, kecelakaan lalu lintas, penutupan jalan, serta informasi lain mengenai lalu lintas.

c. *Speed Detection*

Speed detection merupakan suatu inovasi yang digunakan untuk menangkap kendaraan yang melaju dan melebihi batas kecepatan yang telah ditentukan, sehingga Dinas Perhubungan Kota Medan dapat memantau laju kendaraan yang melintas.

d. *Aplikasi STIS*

Aplikasi STIS merupakan suatu inovasi yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan, yang dapat digunakan untuk memantau secara langsung informasi lalu lintas. Aplikasi STIS sendiri dapat diakses langsung oleh

masyarakat dengan cara mengunduh aplikasi yang STIS yang tersedia di *play store*.

e. Tilang By CCTV

Inovasi lain yang dilakukan Dinas Perhubungan Kota Medan adalah penerapan tilang *by* CCTV. Inovasi ini digunakan untuk melakukan pembinaan dan penertiban pengemudi yang melanggar lalu lintas. Inovasi tersebut merupakan tilang *on the spot*, dimana penilangan tersebut dilakukan langsung di lokasi terjadinya pelanggaran yang dapat dipantau melalui CCTV yang terpasang.

Adanya inovasi-inovasi tersebut yang telah dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan diharapkan dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penerapan inovasi yang telah dilakukan memperlihatkan bahwa meningkatnya kinerja Dinas Perhubungan Kota Medan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau dapat dinilai baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki tujuan agar mencapai kepuasan karyawan selama bekerja dan agar meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga penggunaan perspektif ini dilihat dari pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan sebagai sumber pertumbuhan dan pembelajaran bagi karyawan.

a. Pelatihan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh karyawan Dinas Perhubungan Kota Medan bahwa pihak Dinas Perhubungan Kota Medan telah memberikan pelatihan-pelatihan mengenai penggunaan ATCS, terutama pada saat

adanya inovasi terbaru dari sistem ATCS. Selain itu, pihak Dinas Perhubungan Kota Medan juga memberikan pelatihan setiap dua tahun sekali kepada karyawan mengenai sistem ATCS tersebut, sehingga kinerja ATCS dapat berjalan dengan baik.

Dengan demikian, pelatihan yang diberikan kepada karyawan sangat penting dilakukan agar karyawan memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas, sehingga dapat menciptakan pertumbuhan dan pembelajaran yang baik dalam penggunaan ATCS.

b. Kepuasan Karyawan

Berdasarkan hasil dari wawancara yang telah dilakukan, dalam mengoperasikan sistem ATCS juga bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dalam melaksanakan tugas dan wewenang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, menghasilkan bahwa karyawan merasa puas terkait adanya penggunaan sistem ATCS yang diterapkan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan untuk memantau pergerakan lalu lintas di persimpangan. Dimana rasa kepuasan yang dimiliki karyawan disebabkan karena pegawai dapat memprioritaskan pelayanan kepada masyarakat demi kelancaran dalam berkendara.

Dengan demikian, kondisi ini kepuasan karyawan dapat dikatakan baik dalam mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagi karyawan. Sehingga berdasarkan hal tersebut karyawan dapat lebih mudah belajar dalam menangani permasalahan lalu lintas di Kota Medan sehingga menimbulkan pertumbuhan atau peningkatan dalam mengatasi permasalahan.

Hasil penelitian diatas merupakan bentuk perwujudan dari urusan pemerintahan di bidang perhubungan yang wajib diselenggarakan oleh pemerintah kota sebagaimana diuraikan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007. Dengan berlakunya UU Nomor 22 Tahun 2009 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, dalam penyelenggaraan sub urusan lalu lintas dan angkutan darat, kegiatan manajemen lalu lintas yang dapat dilakukan adalah membidangi sarana dan prasarana lalu lintas dan angkutan jalan serta peningkatan kualitas manajemen lalu lintas (Perhubungan, 2016). Selain itu, penggunaan balance scorecard juga dapat membantu kesalahan dalam pencatatan akuntansi pada Dinas Perhubungan terkait pengadaan anggaran dan realisasi pemeliharaan perlengkapan lalu lintas.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam penerapan program ATCS yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan, maka dihasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif finansial menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan baik, karena dana yang digunakan Dinas Perhubungan Kota Medan cukup ekonomis.
2. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan baik, karena penerapan program ATCS cukup efektif dalam mengatasi permasalahan lalu lintas, atau dapat dikatakan baik.
3. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Medan dapat dikatakan baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena telah memberikan inovasi yang berdampak baik bagi masyarakat.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa kinerja yang dilakukan dikatakan baik karena Dinas Perhubungan Kota Medan telah memberikan pelatihan pada karyawan sehingga dapat meningkatkan pelayanan untuk masyarakat.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang perlu dipertimbangkan untuk kedepannya adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak Dinas Perhubungan Kota Medan sebaiknya lebih memperhatikan lagi dalam melakukan pengawasan kepada pelanggar dan juga menciptakan inovasi yang lebih baik lagi agar masyarakat lebih disiplin dalam berkendara.
2. Dinas Perhubungan Kota Medan sebaiknya lebih memperhatikan terkait sistem-sistem yang mengalami kerusakan serta gangguan jaringan agar dapat berjalan secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggi. (2021). *Efektivitas Pemanfaatan Area Traffic Control System (ATCS) Dalam Pengawasan Lalu Lintas Kota Medan*. Medan: UMSU.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 144-150.
- Elizar, E. &. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 46-58.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Rkonomi dan Manajemen Bisnis*, 145-158.
- Juliandi, A. (2014). *Metode Penelitian*. Medan: Umsu Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung: PT. Rajagrafindo Persada.
- Liani, N. I. (2019). *Analisis Pengukur Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard PT. Arpeni Pratama Ocean Line Medan*. Medan: UMSU.
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Medan, D. K. (2020, 12 7). *Jumlah Penduduk Medan*. Retrieved 6 9, 2021, from Pemerintah Kota Medan: <https://pemkomedan.go.id>
- Moelong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya.
- Muis, M. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 9-25.
- Putranto, L. (2007). *Rekyasa Lalu Lintas Jilid II*. Jakarta: PT Indeks.
- Rismawati, &. M. (2018). *Evaluasi Kinerja (Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan)*. Celebes: Media Perkasa.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*, 841-850.

- Suharyanto, N. E. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Qip PT GSI Cianjur. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 1-14.
- Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja yang Memadai. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1-26.
- Tandiontong, M., & Yolanda, E. R. (2011). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech di Bandung). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 1-26.
- Veronica, V., & Kurnia. (2019). Penerapan BSC Sebagai Pengukuran Kinerja Berbasis ATCS Pada Dinas Perhubungan Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 1-15.
- Wishnukoro. (2008). Analisis Simpang Empat Bersinyal Dengan Menggunakan Manajemen Lalu Lintas. *JTS*, 1-16.