

Kajian Implementasi Balance Scorecard untuk Mengukur Indikator Kinerja Dinas Pemadam Kebakaran Pemda DKI Jakarta

Solihin ^{1)*} , Karsam ^{2)*}

^{1,2)*}Faculty Of Economic , Study Program Accounting and Management ,
Swadaya Institute Of and Business Communication

^{1,2)*} Email : kjasolihin@gmail.com

Article history :

Received 1 Juli 2023
Received in revised From
20 Juli 2023

Accepted 1 Januari 2024
Vol. 31 No.1 (2024)

Keywords :
Public services, Prevention
and mitigation, Fire
prevention, Fire control,
Productivity, Firehouse
functions

Focus And Scope :
Accounting and
Management

Abstract

The purpose of this research is to discuss the public services which in any prevention and mitigation efforts by creating a system of fire prevention and control productively. As we know Firehouse has both prevention and curative functions as to anticipate and conduct preventive efforts to avoid fire to happen and to reduce risk or to minimize fires, it should be conducted effective and efficiently. Research method used literature study and performance measurement balance scorecard method and cost benefit analysis. The conclusion is that the firehouse as the government agency given the mandate should prevent and handle a fire in such a way that reduce the risk to a minimum

1. Introduction (Pendahuluan)

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja ini adalah berupa tingkat laba yang dicapai, namun sektor publik tidak bisa hanya menggunakan ukuran laba untuk menilai keberhasilan organisasi, karena memang tujuan utama organisasi sektor publik bukan untuk memperoleh laba, akan tetapi dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja, maka kita dapat memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan objektif. Insstansi pemerintah adalah organisasi yang berorientasi non profit, kinerja pemerintah dapat diukur dari aspek-aspek yang komprehensif, baik finansial maupun non finansial seperti kelompok masukan (input), kelompok proses (processing), kelompok keluaran (output), kelompok hasil (outcome), serta kelompok manfaat (benefit) dan kelompok dampak (impact).

Kantor pemadam kebakaran merupakan salah satu instansi pemerintah yang keberadaannya hampir tidak pernah tersentuh, berdasarkan keputusan Menteri Negara P.U. No. 11/KPTS/2000 tanggal 1 Maret 2000 tentang ketentuan teknis manajemen penanggulangan kebakaran disebutkan bahwa, agar suatu kota terlindungi dari bahaya kebakaran, maka kota tersebut dibagi-bagi menjadi wilayah-wilayah manajemen kebakaran (WMK) dan tiap-tiap WMK tersebut membawahi pos-pos pemadam kebakaran.

Penentuan WMK dan pos pemadam kebakaran tersebut didasarkan pada potensi dan kerawanan atas kebakaran. Beberapa provinsi membentuk sekretariat Bersama dengan sarana dan prasarana yang biasa digunakan, tergantung daerah mana yang kebetulan terjadi musibah kebakaran.

Kantor pemadam kebakaran merupakan salah satu contoh instansi pemerintah yang bertujuan melayani masyarakat. Tujuan organisasi seperti ini adalah sama dengan tujuan instansi pemerintah pada umumnya yaitu kepuasan bagi pemangku kepentingan eksternal (external stakeholders) yang menyediakan sumber daya bagi organisasi, pelanggan bagi organisasi nirlaba ini juga memiliki tuntutan yang lebih kompleks dan harapan yang selalu berkembang. Kondisi ini menyebabkan kriteria tingkat keberhasilan kantor pemadam kebakaran dipahami dan diinterpretasikan secara tidak sama oleh pihak manajemen maupun para pemangku kepentingan eksternal.

Banyaknya keluhan masyarakat terhadap jasa pelayanan pemadam kebakaran mengindikasikan adanya harapan masyarakat yang tidak bisa terpenuhi oleh pemadam kebakaran. Celaknya keluhan ini terjadi dari tahun ke tahun, sejak masa pemerintahan orde baru sampai era reformasi saat ini, fenomena ini mengisyaratkan kemungkinan adanya expectation gap yang cukup tinggi antara public servant dengan masyarakat terutama direct users. Permasalahan tersebut memerlukan solusi berupa perumusan sistem pengukuran kinerja yang mengintegrasikan pemangku kepentingan eksternal terutama direct users, dengan formulasi sistem pengukuran kinerja yang harmonis dan responsive terhadap banyaknya keinginan stakeholders diharapkan bisa mengurangi kesenjangan (gap) antara apa yang diharapkan masyarakat dengan apa yang dilakukan oleh public servant sebagai abdi masyarakat.

KAJIAN TEORITIS

Pada dasarnya kantor pemadam kebakaran memiliki tujuan untuk mewujudkan pelayanan publik dalam setiap usaha pencegahan dan penanggulangan kebakaran dengan menciptakan sistem pencegahan dan penanggulangan kebakaran dengan menciptakan sistem pencegahan dan penanggulangan yang efektif dan efisien. Selain itu kantor pemadam kebakaran juga memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kesadaran dan kewaspadaan masyarakat terhadap bahaya kebakaran dan pentingnya upaya pencegahan dan penanggulangan secara terpadu.

Teori yang melatarbelakangi operasional kantor pemadam kebakaran adalah teori institusional (institutional theory) Prinsip dasar teori institusional adalah kelangsungan hidup organisasi membutuhkan menyesuaikan diri terhadap norma-norma sosial dari perilaku yang dapat diterima dalam lingkup internal dan eksternal (Scott, 2004). Lebih lanjut Scott menjelaskan, bahwa teori institusional dapat diterapkan dalam situasi yang kompleks dan dinamis. Praktik-praktik dan prosedur-prosedur spesifik ditunjukkan oleh organisasi sebagai simbol bagi kelompok eksternal untuk menunjukkan bahwa organisasi bertindak dalam cara yang sangat rasional, stabil dan dapat diprediksi. Aktifitas ini terjadi untuk melegitimasi organisasi dan untuk mendapatkan dukungan dari pihak eksternal. Teori institusional memiliki kekuatan untuk mengontrol dan mengarahkan interaksi antar individu maupun organisasi, melalui aturan formal seperti hukum, atau undang-undang, maupun aturan nonformal seperti budaya, tradisi dan norma dimana pemberlakuannya akan bergantung pada kondisi sosial yang ada dan berkaitan dengan praktik, asumsi, nilai, keyakinan dimana individu mengorganisasikannya dalam ruang dan waktu. dan menyajikannya menjadi suatu makna dalam realitas social yang merupakan penghubung antara agen individu dengan praktik-praktik dan struktur aturan institusional. Logika institutional menjadikan para aktor dalam organisasi berperilaku dengan menggunakan pertimbangan rasional.

Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Balanced Scorecard mengukur keuangan di masa lalu dan dimasa mendatang. Tujuan pengukuran Scorecard berasal dari visi dan strategi perusahaan yang dikelompokkan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan yang

membentuk framework Balanced Scorecard. Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kantor pemadam kebakaran mempunyai dua fungsi antara lain: a) fungsi pencegahan kebakaran yaitu mengantisipasi dan melakukan usaha preventif agar tidak terjadi atau mengurangi serta meminimalisir risiko terjadinya kebakaran; b) fungsi penanggulangan kebakaran yaitu segala upaya dan Tindakan penyelamatan pada saat terjadinya musibah kebakaran dilakukan secara efektif dan efisien. Tugas teknis operasional bidang pencegahan dan penanggulangan kebakaran yang meliputi pencegahan, pembinaan dan penyuluhan, pengendalian operasional pemadaman serta sarana dan prasarana pencegahan dan penanggulangan kebakaran. Permasalahan yang umum digunakan sebagai benteng pertahanan, pada saat kinerjanya dinilai kurang bagus oleh masyarakat disebabkan beberapa faktor antara lain: 1) kesulitan mencapai lokasi kebakaran; 2) volume kendaraan/lalu lintas pengguna jalan cukup padat; 3) kondisi lingkungan yang tidak menunjang operasional pemadam kebakaran. 4) serta kurangnya peralatan pemadam kebakaran.

Dari berbagai permasalahan tersebut diatas, kantor pemadam kebakaran memang tidak dapat berjalan sendiri tanpa koordinasi dengan dinas atau instansi lain yang berhubungan, misalnya: koordinasi dengan DLLAJR, PDAM, PT. TELKOM dan masyarakat. Kinerja pemadam kebakaran sebagaimana diuraikan bahwa keberadaannya sangat dekat dengan masyarakat apabila terjadi musibah kebakaran, jika tidak terjadi musibah kantor pemadam kebakaran tidak diminati sebagai bahan diskusi. Namun demikian bukan berarti kinerja pada instansi seperti ini tidak penting, kinerja pemadam kebakaran sering dinilai hanya dari aspek input dan output. Instansi ini dianggap berhasil, jika menyerap anggaran 100% (input) dan melaksanakan program tahunan (output), tanpa ada penilaian terhadap aspek hasil (outcome), manfaat (benefit), dan juga dampak (impact). Idealnya memang sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh pemadam kebakaran disusun setelah memperoleh masukan dari Lembaga konstituen (representasi masyarakat), sehingga diperoleh suatu consensus atas apa yang diharapkan oleh stakeholders atas kinerja organisasi tersebut dalam suatu indikator kinerja yang jelas. namun sampai saat ini cara seperti itu belum dilakukan, sehingga indikator kinerja yang digunakan masih bersifat subjektif dan bukan hasil konsensus.

Dalam rangka menciptakan sistem pengukuran kinerja yang mencerminkan akuntabilitas publik seharusnya organisasi sektor publik mempertimbangkan indikator yang mencakup: 1) indikator input yaitu segala sesuatu yang dibutuhkan, agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan output; 2) indikator proses yaitu segala besaran yang menunjukkan upaya yang dilakukan dalam rangka mengolah input menjadi output; 3) indikator output yaitu segala sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau non fisik; 4) indikator outcome mencakup segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya output kegiatan pada jangka menengah; 5) indikator benefit adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan; 6) sedangkan indikator impact adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap tingkatan berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Perumusan indikator kinerja tersebut diatas tetap berpedoman pada tujuan, program dan fungsi dari instansi yang bersangkutan, karena setiap kantor pemerintah memiliki karakteristik yang berbeda, maka sudah barang tentu indikator kinerja setiap institusi akan berbeda-beda, dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis instansi pemerintah, indikator kinerja yang dipilih akan sangat tergantung pada faktor kritical keberhasilan yang telah diidentifikasi.

Indikator keberhasilan kantor pemadam kebakaran mempunyai karakteristik yang sama dengan organisasi sektor publik pada umumnya terutama yang tidak berorientasi pada profit, indikator ini sangat berbeda dengan sektor bisnis karena sifat output yang dihasilkan kantor pemadam kebakaran ini lebih

banyak bersifat intangible, dengan demikian indikator financial saja tidak cukup untuk mengukur tingkat keberhasilan dinas kebakaran.

2. Research Methods (Metode Penelitian)

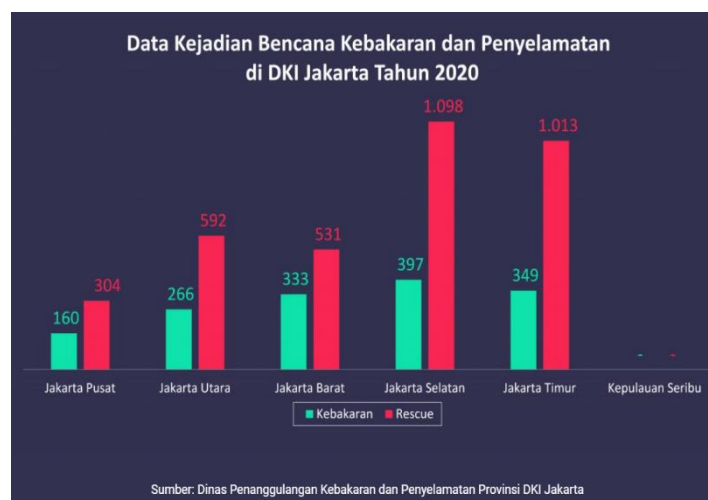
Penelitian ini, menggunakan metode kualitatif, yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, Tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kalimat pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Teknik pengumpulan data, merupakan data skunder serta data primer, data tersebut diperoleh melalui literatur, laporan ilmiah dan sumber data yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan, Adapun studi literatur bertujuan untuk menjangkau data skunder sebagai bahan referensi untuk membantu melakukan analisis terhadap permasalahan yang ada di lapangan.

3. Research Results (Hasil Penelitian)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dengan mempertimbangkan harapan dan kebutuhan masyarakat serta mengacu pada tujuan program dan fungsi utama Dinas Penanggulangan kebakaran dan Penyelamatan, maka pengukuran indicator kinerja dapat dilakukan secara representatif sebagaimana fungsi pada umumnya Dinas penanggulangan kebakaran dan penyelamatan memiliki program pencegahan kebakaran dan program penanggulangan musibah kebakaran, pada program pencegahan meliputi: program pemeriksaan pengujian peralatan dan perlengkapan penanggulangan kebakaran, program pemeliharaan sarana dan prasarana, program inspeksi alat pemadam kebakaran di lapangan, program pelatihan pegawai, program penyuluhan masyarakat. sementara itu program penanggulangan musibah kebakaran meliputi: program penyediaan pipa air untuk kebakaran (fire hidrants), program pengadaan mobil kebakaran, program pengadaan helicopter, program pemeriksaan kebakaran pada daerah-daerah terpencil, program pengadaan dan perbaikan system pengiriman kode kebakaran, program pengecekan kesiapan peralatan dan perlengkapan yang dimiliki. Mengacu pada program tersebut, maka indicator kinerja dapat dibuat untuk setiap fungsi yaitu indicator fungsi pencegahan kebakaran dan indicator fungsi penanggulangan musibah kebakaran, indicator dapat dirumuskan mencakup aspek komprehensif seperti: input, output, outcome, manfaat dan dampak.

Dari data yang dikeluarkan oleh Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Provinsi DKI Jakarta terdapat 5.043 kasus kebakaran dan penyelamatan di Provinsi DKI Jakarta pada tahun 2020. Dalam penanganan bencana kebakaran, Jakarta Selatan menjadi wilayah yang paling sering mengalami bencana kebakaran yaitu sebanyak 397 kasus. Disusul oleh Jakarta Timur sebanyak 349 kasus.



dari total 1.505 kasus kebakaran yang terjadi di DKI Jakarta, 933 kasus kebakaran disebabkan oleh gangguan listrik, sedangkan kasus kebakaran yang disebabkan oleh ledakan maupun kebocoran gas sebanyak 180 kasus. Dari data yang dikeluarkan oleh Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Provinsi DKI Jakarta, kebakaran yang disebabkan oleh lilin dan puntung rokok sebanyak 43 kasus



Selain itu, Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Provinsi DKI Jakarta juga mencatat benda pokok yang terbakar pada kejadian kebakaran yang terjadi di DKI Jakarta tahun 2020. Dari 1.505 kasus kebakaran, bangunan perumahan menjadi benda pokok yang paling banyak terbakar dengan total 461, lalu disusul dengan instalasi luar Gedung dengan total 438 kasus, sedangkan lapak bahan pokok yang paling sedikit terbakar yaitu sebanyak 14 kasus

Jika dilihat dari kronologi waktu terjadinya bencana kebakaran, angka bencana kebakaran cenderung tinggi pada malam hari yaitu antara pukul 18.00 sampai dengan 23.00 dengan total kasus 472, kemudian disusul pada waktu siang hari dengan total sebanyak 400 kasus. Sedangkan waktu kejadian bencana kebakaran di DKI Jakarta tahun 2020 paling sedikit pada waktu dini hari yaitu dengan total 257 kasus



Dalam rangka mengedukasi masyarakat mengenai bencana kebakaran, upaya sosialisasi yang dilakukan oleh Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Provinsi DKI Jakarta mengenai pencegahan kebakaran terus dilakukan, sosialisasi ini diharapkan agar masyarakat dapat melakukan penanganan bencana kebakaran awal, sehingga dapat mengurangi angka kebakaran.

4. Conclusion (Kesimpulan)

Sebagaimana dibahas dalam berbagai kajian akademik bahwa pengukuran kinerja pemerintah sering hanya mengacu pada input saja. Ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah sering ditekankan pada kemampuan pada instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran pemerintah walaupun hasil maupun dampak yang dicapai dari pelaksanaan dari program tersebut masih berada jauh di bawah standar. Keberhasilan ini hanya ditekankan pada aspek input tanpa melihat output maupun outcomenya.

5. Reference List (Daftar Referensi)

Smith, J. D. (2020). The impact of climate change on biodiversity. *Journal of Environmental Studies*, 15(2), 45-60.

Journal Article with two authors:

Johnson, A. L., & Williams, B. R. (2019). The effects of exercise on mental health: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 25(3), 120-135.

Journal Articles with three to seven authors:

Brown, C. A., Miller, T. L., Davis, R. W., Wilson, K. P., Thompson, S. M., Martinez, A. J., ... Garcia, M. T. (2018). The role of social media in political activism. *Journal of Communication Science*, 10(1), 75-90.

Journal Articles with more than seven authors:

Anderson, E. T., et al. (2021). The impact of technology on workplace productivity: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 550-567.

Unpublished Journal Articles (in submission process):

Lee, H. G., & Johnson, M. A. (2022). Effects of mindfulness training on stress reduction: A randomized controlled trial. Manuscript submitted for publication.

Journal article in special issue:

Smith, KM (2017). Exploring the role of technology in education. Special Issue: Educational Technology, *Journal of Educational Studies*, 20(3), 115-130.

Journal Articles in online publications:

Gomez, L. R., & Davis, P. J. (2016). The impact of social media on consumer behavior. *Journal of Marketing Research*, 8(2), 78-95. Retrieved from <https://www.jmr.com/article123>

Furness dan Muckett. (2017). *Introduction To Fire Safety Management*. Oxford. Ebscofied Ltd, XXXX.

Moehariono. (2011). *Perencanaan , Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama* . PT. Grafindo Persada. Surabaya.

Ramli. (2010). *Manajemen Petunjuk Kebakaran Praktis (Fire Management)*. Dian Rakyat. Jakarta.

Sinambela, L. (2012). Kinerja Pegawai, Teori Pengukuran dan Implikasi.

Sondang, P. D. P. S. (1983). Filsafat Administrasi. In Pemikiran Islam di Malaysia: Sejarah dan Aliran. Bumi Aksara. Jakarta.

Wiarso, Giri. (2017). Tanggap Darurat Bencana Alam. Yogyakarta:

Gosyen Publishing. Yani. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Suryadi, Hery, dan Yudhi Kuswandi. (2014). Analisis Pelaksanaan Tugas Dinas Pemadam Kebakaran Kota Pekanbaru Pada Tahun 2008-2012. Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau (Vol.1, hal. 1-15).

Zikri Alhadi, (2014). Kesiapan Jalur dan Lokasi Evakuasi Publik Menghadapi Resiko Bencana Gempa dan Tsunami Di Kota Padang. Jurnal Humanus (Vol. XIII Nomor 1).