

BAB V

ANALISA

Dalam bagian ini akan diuraikan mengenai penentuan variabel-variabel apa saja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja organisasi BAPPEDA dari keempat perspektif BSC berdasarkan bahasan para narasumber dengan menggunakan alat bantu dari metode BSC berupa *strategy map*.

Berdasarkan temuan pada bab sebelumnya, variabel-variabel yang dikaji kembali untuk dijadikan variabel kunci oleh para narasumber bagi pengukuran kinerja organisasi BAPPEDA dapat dilihat pada sajian tabel matriks berikut (Tabel 5.1.).

Tabel 5.1. Matriks Variabel Utama Hasil Wawancara

No	Perspektif BSC	Variabel Kunci		
		Narasumber A	Narasumber B	Narasumber E
1	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kecepatan waktu	Kualitas Pekerjaan	Budaya kerja
		Kualitas pekerjaan SDM berkompetensi tinggi Kualitas Sistem Informasi Manajemen Inovasi Strategi	Kemampuan teknis Inovasi Strategi	Kompetensi
2	Proses Binis Internal	Proses pelayanan utama	Target kinerja organisasi	Proses pelayanan utama
		Kompetensi inti organisasi	Proses Pelayanan Utama	Target kinerja

		Daya tanggap	Peningkatan output/outcome kinerja yang berkualitas	Peningkatan output/outcome
		Kehandalan	Monitoring dan evaluasi yang efektif	
		Sarana prasarana utama		
3	Pelanggan	Kejelasan prosedur dalam pelayanan	Prosedur	Kepuasan masyarakat
		Kemampuan personil	Kemampuan	
		Kecepatan dalam pelayanan		
4	Keuangan	Efektivitas	Efektivitas	Ekonomis
		Efisiensi		Efektivitas
				Efisiensi

(Sumber: Peneliti, diolah, 2022)

Untuk dapat menarik variabel-variabel apa saja yang sesuai dengan kebutuhan pengukuran kinerja organisasi khusus di BAPPEDA Kota Cimahi, maka penulis melakukan analisis terhadap variabel-variabel yang sama yang telah dikaji oleh para narasumber dari konteks perencanaan pembangunan di daerah, baik secara pendefinisian individu variabel maupun dalam pemetaan pada *BSC strategy map*.

5.1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dalam hubungannya dengan perencanaan pembangunan daerah, tugas dari seorang perencana adalah mengatur proses perencanaan di tingkat daerah yang bersifat kompleks sehingga membutuhkan pengetahuan intersektoral yang luas

dan kemampuan merencanakan sesuai dengan perkembangan yang selalu dinamis. Selain itu, setelah faktor lingkungan (sosial, budaya, ekonomi, dan politik), faktor sumber daya manusia perencana akan mempengaruhi proses pembangunan daerah (Riyadi&D.S. Bratakusumah, 2002). Kemampuan dan keahlian, maupun kemampuan penggunaan teknik dan metode yang digunakan serta dan keluwesan dari setiap individu SDM perencana akan mempengaruhi kualitas perencanaan pembangunan di daerah, oleh karena itu variabel utama dalam perspektif ini adalah kompetensi sumber daya perencana pembangunan.

5.2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Keberadaan institusi perencana ini sangat dibutuhkan dengan perannya sebagai pelaksana fungsi manajemen dalam bidang perencanaan dan bertanggung jawab penuh atas hasilnya sebagai wujud dari penjabaran pelaksanaan pembangunan (Riyadi&D.S. Bratakusumah, 2002). Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2018 tentang Penyusunan Peta Proses Bisnis Instansi Pemerintahan, proses bisnis yang berbelit-belit dan tumpang-tindih antara satu unit organisasi dengan unit organisasi yang lain akan membuat organisasi menjadi lambat untuk bekerja. Dari pemahaman mengenai kerangka organisasi insitusi perencana, institusi ini harus dipahami sebagai rangkaian dari adanya peran dan fungsi intitusi perencana itu sendiri, peran dan fungsi perencana sebagai SDM perencana di dalamnya, kemampuan atau kompetensi setiap sumber daya perencana, lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi, termasuk didalamnya adalah sistem yang berlaku

di dalam organisasi (Riyadi&D.S. Bratakusumah, 2002).

Proses bisnis dari setiap perangkat daerah termasuk BAPPEDA menggambarkan sistem atau mekanisme yang berjalan di dalam organisasi, dimulai dari proses manajerial, utama, dan pendukung. Mekanisme yang dijalankan di dalam institusi perencanaan pembangunan daerah seperti BAPPEDA ini memegang peranan kunci di dalam pembangunan karena pada hakikatnya pembangunan adalah tugas pemerintah untuk memenuhi kewajiban-kewajibannya kepada masyarakat yang perlu dilaksanakan mulai dari perencanaan termasuk penetapan target kinerja organisasi hingga evaluasinya. Sehingga rangkaian proses pelayanan utama BAPPEDA tersebut menjadi sangat krusial. Hasil dari berjalannya proses layanan utama ini adalah berupa *output* (keluaran) maupun *outcome* (hasil/dampak) yang harus dapat dipertanggungjawabkan mengingat tujuan akhir suatu organisasi publik adalah perwujudan *good governance* (tata kelola pemerintahan yang baik). Sehingga baik proses maupun hasilnya berada dalam satu jangkauan perspektif proses bisnis internal organisasi publik termasuk BAPPEDA. Variabel adanya target kinerja, proses pelayanan utama, dan peningkatan output maupun outcome menjadi fokus pada perspektif ini.

5.3. Perspektif Proses Keuangan

Agar dapat menjalankan mekanisme pada proses bisnis organisasi maka dukungan keuangan menjadi perhatian berikutnya. Meskipun aspek keuangan atau pendanaan ini bersifat *given* namun dalam proses perencanaan pembangunan daerah harus benar-benar diperhatikan sebagai suatu hal yang penting dikarenakan

beberapa hal sebagai berikut (Riyadi&D.S. Bratakusumah, 2002):

- a. Perencanaan pembangunan adalah kegiatan yang “mahal” sehingga tidak setiap pihak yang terkait harus mempunyai komitmen tinggi dan ketelitian, detil pada prioritas, oleh karenanya rencana yang dihasilkan tidak boleh sia-sia dan menimbulkan pemborosan
- b. Perencanaan pembangunan daerah merupakan kegiatan yang menghasilkan produk pembangunan yang bersifat makro dan dari segi waktu harus memperhatikan prioritas sehingga harus sudah mempertimbangkan masalah pendanaannya agar efisiensi dan efektivitas dalam PPD (Perencanaan dan Pembangunan Daerah) dapat tercapai.

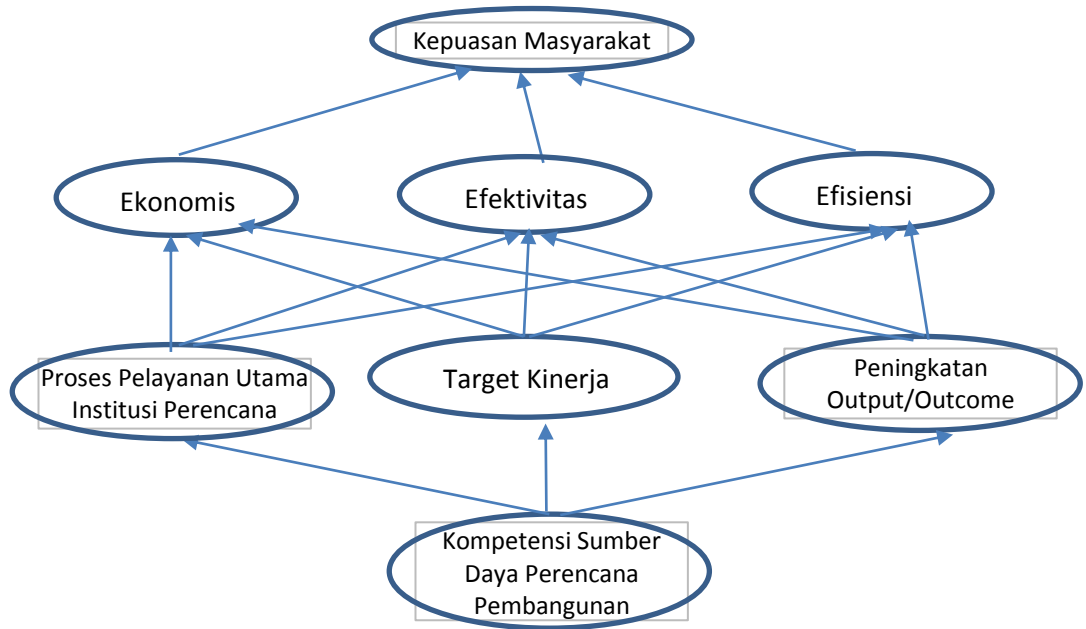
Jika ditinjau dari pengertian akuntabilitas kinerja pengelolaan keuangan, secara umum pengertian akuntabilitas adalah kewajiban pemegang amanah untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan semua kegiatan dan kegiatan yang menjadi tanggung jawab wali amanat (*prinsipal*), yang berhak dan berwenang untuk meminta pertanggungjawaban tersebut (Mardiasmo, 2002:20). Menurut Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010, akuntabilitas didefinisikan sebagai tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan melaksanakan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelapor untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara teratur. Karenanya baik ekonomis, efektivitas, dan efisiensi adalah prinsip pengelolaan kinerja keuangan untuk mencapai akuntabilitas pengelolaan keuangan. Dilihat dari penjelasan diatas maka variabel ekonomis, efisiensi, dan efektivitas menjadi variabel kunci dalam perspektif keuangan ini bagi BAPPEDA.

5.4. Perspektif Pelanggan/Masyarakat

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya, salah seorang narasumber mengungkapkan bahwa *“..sejauh mana kita sebagai institusi pemerintah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, harapan masyarakat, dan itu fungsinya kita..”*

Berdasarkan definisi dari Riyadi&D.S. Bratakusumah (2002), perencanaan pembangunan daerah yang dilakukan haruslah berorientasi kepada masyarakat, tidak hanya berarti hasil pembangunan yang akan dicapai akan bermanfaat dan berguna bagi masyarakat; resiko dan cost yang akan timbul dari pembangunan tersebut akan ditanggung oleh masyarakat setempat sehingga masyarakat memiliki ‘sense of belonging’ terhadap hasil pembangunan. Masyarakat diharapkan akan turut sebagai pelaku dan penikmat hasil pembangunan. Dalam konteks perspektif BSC ini maka variabel kunci dalam aspek pelanggan/"kustomer"/stakeholder adalah kepuasan masyarakat. Aspek kepuasan masyarakat ini telah diatur dalam peraturan perundangan yang berlaku yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik.

Dari hasil pengerucutan variabel-variabel tersebut maka dapat dilihat dalam sebuah model jejaring BSC sebagai berikut (Gambar 5.1).



Gambar 5.1. Variabel-variabel Pengukuran Kinerja BAPPEDA berdasarkan Jejaring BSC

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. KESIMPULAN

Berdasarkan analisa hasil temuan dapat dihasilkan variabel-variabel yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik berdasarkan pendekatan BSC sebagai berikut:

1. Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning&Growth Perspective*) dihasilkan sebanyak 1 variabel kunci yaitu Kompetensi Sumber Daya Perencana Pembangunan;
2. Pada Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bussiness Process*) dihasilkan sebanyak 3 variabel kunci yaitu Proses Pelayanan Utama Institusi Perencana, Target Kinerja, dan Peningkatan Output/Outcome;
3. Pada Perspektif Keuangan (*Financial Process*) dihasilkan 3 variabel kunci yaitu Ekonomis, Efisiensi, dan Efektivitas; dan
4. Pada Perspektif Pelanggan/Masyarakat (*Customer Perspective*) dihasilkan 1 variabel kunci yaitu Kepuasan Masyarakat.

6.2. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka saran yang dapat disampaikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah, variabel-variabel ukuran kinerja tersebut dapat

diacu dan dijadikan sebagai *key performance index* (KPI) untuk para perangkat daerahnya karena dapat meningkatkan kinerjanya dalam pelayanan publik, kualitas kerja pegawai, dan juga kualitas kerja organisasi.

2. Peneliti mengusulkan untuk organisasi publik lainnya termasuk pemerintah daerah yang akan menggunakan variabel-variabel dalam penelitian ini, jika diperlukan untuk mengkaji atau mendefinisikan lebih lanjut sehingga dapat diaplikasikan dan memberikan manfaat lebih untuk peningkatan kinerja organisasi.
3. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC), ke depan penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan pendekatan lainnya untuk menilai kinerja organisasi publik.
4. Peneliti mengusulkan untuk BAPPEDA sebagai institusi perencana yang menitikberatkan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran maka dibutuhkan suatu kondisi lingkungan kerja yang mengedepankan budaya organisasi sebagai organisasi pembelajar salah satunya dengan mengimplementasikan proses transfer informasi dan pengetahuan dengan cepat dan efisien ke setiap level organisasi. Hal tersebut ditujukan agar individu di dalam organisasi selalu memperoleh pengetahuan maupun wawasan baru yang akan mempengaruhi setiap tindakannya di dalam organisasi secara positif yang pada akhirnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- A.B. Setiawan, C. A. (2020). Analisis Pengukuran Kinerja pada Pemerintah Daerah. *Jurnal AKUNIDA ISSN 2442-3033 Vol. 6 No. 1, Juni 2020*, 24-38.
- Adams, C. A., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46–67. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2012-0018>
- Agarwal, A. (2020). Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0075>
- Agus Dharma (1995). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, hal 5-6.
- Alach, Z. (2017). Towards a standard conceptual typology of public sector performance measurement. *Kotuitui*, 12(1), 56–69. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2016.1225579>
- Ammar, C. E. L. (2020). *iBalanced Scorecard : An effective Strategy Implementation in Lebanese Government Authorities*. 21(2), 146–165. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2020.2.146>
- Behn, R. D. (2003). *Why_Measure_Performance_Stawa_En*. (October).
- Challis, D., & Clarkson, P. (2020). Implementing Performance Measurement. *Performance Indicators in Social Care for Older People*, 5(1), 219–252. <https://doi.org/10.4324/9781315247151-13>
- Chan, Y. C. L. (2004). Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 17(2–3), 204–221. <https://doi.org/10.1108/09513550410530144>
- Chen, F. H., Hsu, T. S., & Tzeng, G. H. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 908–932. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.02.001>

Chow, C. W., Ganulin, D., & Haddad, K. (1998). The balanced scorecard: A potent tool for energizing and focusing healthcare organization management. *Journal of Healthcare Management*, 43(3), 263–280.
<https://doi.org/10.1097/00115514-199805000-00010>

Creswell, John. 2009. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Dina Fitri Septarini, E. D. (2015). Analisis Kinerja Aparatur Pemerintah Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Aparatur Pemerintah di Kampung Yanggandur). *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, Vol. VI, No. 2, Oktober 2015, 17.

Erlanda, K. &. (2016). Pengaruh Transparansi Dan Akuntabilitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Terhadap Tingkat Korupsi Pemerintah Daerah (Studi Pada Pemerintah Kota Se-Sumatera). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 137-154.

Eka Meiliya Dona, V. A. (2020). Analisis Laporan Realisasi Anggaran untuk Menilai Kinerja Keuangan pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Oku. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 135-144.

Gaspersz, V., (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama. 2005.

Gleich, R., Motwani, J., & Wald, A. (2008). Process benchmarking: A new tool to improve the performance of overhead areas. *Benchmarking*, 15(3), 242–256.
<https://doi.org/10.1108/14635770810876584>

Hanif, A., Jabeen, N., & Jadoon, Z. I. (2016). Performance Management in Public Sector: A Case of Civil Service in Pakistan. *South Asian Studies*, 31(1), 99.

Haryono, S. (2013). Balanced Score Card Untuk Mengukur. *Stie Ypn*, IV(1), 32–54.

Istijanto, O. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta, DKI Jakarta, Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Jalaliyoon, N., & Taherdoost, H. (2015). Importance of Higher Education Performance Evaluation ; Balance Scorecard Approach. *International Conference on Computers and Advanced Technology in Education (ICCATE)*., (November), 1–8.

Jusoh, R.H.A., (2012). Performance Measurement Practices of Public Sectors in Malaysia. *Journal o Global Strategic Management*, 43-57.

Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231–251.
<https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>

Leung, L. C., Lam, K. C., & Cao, D. (2006). Implementing the balanced scorecard using the analytic hierarchy process & the analytic network process. *Journal of the Operational Research Society*, 57(6), 682–691.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602040>

Mahmudi, 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi ketiga)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mahsun. M. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Public*. Yogyakarta: BPFPE.

Montequín, V. R., Balsera, J. M. V., Piloñeta, M. D., & Pérez, C. Á. (2020). A bradley-terry model-based approach to prioritize the balance scorecard driving factors: The case study of a financial software factory. *Mathematics*, 8(2). <https://doi.org/10.3390/math8020276>

Ida Ayu Putu Nugrahini, N. M. (2016). Penilaian Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5.4 , 829-856.

Latifatul Fajriah, M. T. (2019). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Publik (Studi Kasus Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto). *Jurnal Ekonomi Akuntansi Vol. 4 No. 2*, 107-118.

Nilakanta, A. S. (1996). Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance. *Omega International Journal*, 631-647.

Northcott, D. (2011). *Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations Issues and challenges*.
<https://doi.org/10.1108/09513551211224234>

Nurjaman, S. (2013). Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Trikonomika*, 12(2), 113. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v12i2.473>

Olson, E., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance BH075 Business Horizons. *Business Horizons*, 075(800).

Poister, T. H., & Streib, G. (2014). Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice. *Performance Measurement: Building Theory, Improving Practice: Building Theory, Improving Practice*, 59(4), 146–162. <https://doi.org/10.2307/3110115>

Rangkuti, F. (2011). SWOT Balanced Scorecard : Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko. Jakarta : PT Gramedia Pustaka

Salah Alhyari, M. A. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard An empirical study in Jordan. *Benchmarking: An International Journal Vol. 20 No. 4*, 512-536.

Suwardhika, N. (2011). Analisis Kinerja Organisasi Sektor Publik Menggunakan Balanced Scorecard (Studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur). *Publikasi Ilmiah Program Magister Akuntansi Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang*, 24.

Rasidi., & S. Rudi (2019). Pemerintah pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, p-ISSN:0216-4019 e-ISSN: 2614-025 X, Vol. 45, No. 2 Oktober 2019, 189-202.

Riyadi, & D. S. Bratakusumah (2002). *Perencanaan Pembangunan Daerah Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sudnickas, T. (2016). Different levels of performance evaluation - Individual versus organizational. *Public Policy and Administration*, 15(2), 195–205. <https://doi.org/10.13165/VPA-16-15-2-01>

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Tunggul, A. M., Isnanto, R., & Nurhayati, O. D. (2016). Evaluasi Kinerja Organisasi Publik Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard dan Analytic Network Process. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 6(2), 124. <https://doi.org/10.21456/vol6iss2pp124-132>

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management and Data Systems*, 111(5), 675–696. <https://doi.org/10.1108/02635571111137250>

Valibeigi, M., Feshari, M., & Sarhangi, E. (2020). *Proposing a performance measurement framework for the Municipalities*. 5(4), 319–330.

Wakhyudi, & Laila, F. T. (2013). Mengukur Kinerja Pemerintah Daerah Melalui Rasio Keuangan Daerah. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, ISSN 2337 – 7852, Vol. 1 No. 2, 2013, 13, 139-150.

Wisniewski, M., & Ólafsson, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 602–610. <https://doi.org/10.1108/17410400410561222>

Wu, S. I., & Hung, J. M. (2008). A performance evaluation model of CRM on non-profit organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(4), 321–342. <https://doi.org/10.1080/14783360701591978>