

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi berasal dari bahasa Yunani *Organon*, yang berarti “alat” (*tool*). Kata ini termasuk ke bahasa Latin, menjadi *organizatio* dan kemudian ke bahasa Perancis (abad ke-14) menjadi *organization*. Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang secara sadar dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Menurut Fithriyyah (2021:1) organisasi juga dapat diartikan sebagai entitas sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan batasan yang dapat diidentifikasi secara relatif, beranggotakan minimal dua orang, yang memiliki struktur organisasi, pembagian tugas, sistem kerjasama atau sistem sosial yang berdasarkan pada wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi yang memiliki mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan- pekerjaan yang berfungsi secara relative terus menerus untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama.

Setiap organisasi, baik yang berstruktur formal maupun informal, mempunyai tujuan spesifik dan unik yang hendak dicapai. Untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan tersebut setiap organisasi akan mengkonsumsi sejumlah *input* untuk menghasilkan *output*, dalam arti setiap organisasi akan melakukan transformasi sumber-sumber ekonomi dari bentuk yang satu menjadi bentuk lain yang lebih bermanfaat atau bernilai lebih tinggi. Tujuan tiap-tiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada tipe organisasi. Menurut Mohamad Mahsun (2019:1.8) pada dasarnya terdapat 4 (empat) jenis tipe organisasi, yaitu (1) *pure profit organization*, (2) *quasi profit organization*, (3) *quasi non-profit organization* dan (4) *pure non-profit organization*. Perbedaan empat tipe organisasi tersebut terutama dilihat dari tujuan operasi dan sumber pendanaannya.

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan

(*profit*). Pemerintah merupakan organisasi sektor publik yang bertanggungjawab dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mencerdaskan kehidupan bangsa dengan pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomis dan produktifitas. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah mengatur tentang hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur serta mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Termasuk di dalamnya diatur efektivitas pengelolaan sumber daya dan potensi daerah yang dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah, Rahma Wahdiniwaty (2019:54).

Salah satu ciri dari organisasi pemerintah yang baik adalah adanya transparansi, ekonomis, efektif, responsif dan akuntabel. Tuntutan gencar yang dilakukan oleh pengguna layanan publik atau masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan dan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik sejalan dengan pendidikan dan tingkat pengetahuan masyarakat, selain dari adanya pengaruh globalisasi yang terjadi.

Untuk menjalankan organisasi diperlukan pengelolaan atau manajemen. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan. Perwujudan penyelenggaraan/pengelolaan pemerintah yang baik, bersih, dan berwibawa merupakan salahsatu komponen penting dalam *good governance*. Hamirul & Alamsyah (2020:9) berpandangan bahwa *good governance* menuntut pemerintahan yang membangun dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Setiap aktivitas atau kegiatan dalam organisasi dilakukan untuk mendukung program atau tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Manajemen sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja manajemen, dimana kinerja manajemen menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan organisasi (*profit/nonprofit*) untuk mencapai tujuannya. Dalam organisasi *profit*, kinerja manajemen dapat diukur dari capaian laba yang diperoleh dalam satu periode akuntansi. Hal ini tentu

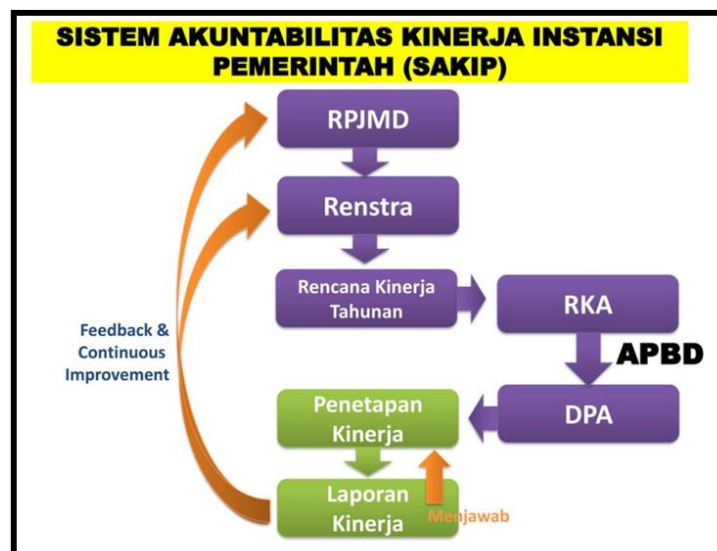
berbeda dengan organisasi *non-profit* yang mana indikator keberhasilan organisasi tidak diukur dari capaian laba. Umumnya pada organisasi *non-profit*, kinerja manajemen diukur dari *output* dan *outcome* yang kualitatif, Astuti (2019:11). Tercapainya program atau tujuan tercermin dalam kinerja organisasi. Menurut Rahma Wahdiniwaty (2019:7) Kinerja adalah hasil baik atau buruknya dari suatu proses melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya pada suatu perusahaan atau organisasi dan merupakan bidikan evaluasi bagi pemimpin. Dimana, tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan merupakan bagian dari target perusahaan. Kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Kinerja dapat dipengaruhi tidak hanya orang namun juga kegiatan yang dilakukan sehingga pengukuran kinerja harus dapat mencakup banyak faktor tersebut secara komprehensif. Kinerja organisasi publik diidentifikasi dengan keberhasilan organisasi tersebut dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Merujuk pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, yang merupakan pedoman teknis pelaksanaan dari ketentuan Pasal 55 ayat (5) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, disebutkan bahwa “setiap satuan kerja yang menggunakan Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) / Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) wajib mempertanggung jawabkan dengan menyusun/ menyajikan laporan keuangan dan laporan kinerja.”

Tindak lanjut dari peraturan tersebut diaktualisasikan kedalam sebuah sistem perencanaan yang menjadi acuan dan telah distandarisi dalam perencanaan strategis instansi pemerintah adalah Sistem Akuntabilitas Instansi Pemerintah (SAKIP). Sistem tersebut merupakan instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam pemenuhan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan misi organisasi. SAKIP terdiri atas suatu kesatuan dari berbagai komponen diantaranya: perencanaan strategis, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja. Sedangkan dokumen yang memuat gambaran perwujudan akuntabilitas instansi pemerintah yang dibuat dan disusun berdasarkan SAKIP tertuang dalam dokumen Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Adapun indikator-indikator kinerja kegiatan yang menjadi tolok ukur

kinerja SAKIP kemudian ditetapkan dan dikategorikan ke dalam kelompok (a) Masukan (*Inputs*); (b) Keluaran (*Outputs*); (c) Hasil (*Outcomes*); (d) Manfaat (*Benefits*); (e) Dampak (*Impacts*).

LAKIP memberikan gambaran tercapainya sasaran dan tujuan organisasi sebagai hasil penjabaran visi, misi, dan strategi organisasi pemerintah yang menunjukkan tingkat keberhasilan dan kegagalan dari hasil kegiatan, program dan kebijakan yang ditetapkan. Sehingga LAKIP sebagai dokumen pengukuran kinerja harus memuat indikator keberhasilan kinerja Instansi dalam mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan. Uraian SAKIP dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014

Gambar 1.1
Sistem Akuntabilitasi Instansi Pemerintah (SAKIP)

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menyebutkan bahwa Kepala Daerah mempunyai kewajiban untuk memberikan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban kepada DPRD, 3 (tiga) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 18 tahun 2020 tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2019 tentang Laporan Dan Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, bahwa Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) adalah laporan yang disampaikan oleh pemerintah daerah kepada dewan perwakilan rakyat daerah yang memuat hasil penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menyangkut laporan

pertanggungjawaban kinerja yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah selama 1 (satu) tahun anggaran. Dalam LKPJ ini memuat realisasi/capaian indikator Penyelenggaraan Pemerintahan yang dilaksanakan oleh masing-masing Perangkat Daerah dalam satu tahun anggaran terdokumentasi dalam LAKIP, yang kemudian dibahas antara Pemerintah Daerah melalui Perangkat Daerah dengan DPRD.

Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) juga merupakan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dan secara teknis diatur oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Permen PAN-RB Nomor 53 Tahun 2014 menegaskan bahwa perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) yang disusun secara periodik.

Berikut ini merupakan penilaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat selama tahun 2018 – 2021:

Tabel 1.1
Penilaian Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat
2018-2021

No	Tahun	Target	Realisasi	Skor
	2018	B	B	60,98
	2019	B	B	67,26
	2020	B	B	67,04
	2021	BB	B	67,54

Sumber : Laporan Kinerja Kabupaten Bandung Barat

Menurut kebijakan tindak lanjut pelaksanaan peraturan presiden No 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah Daerah menyatakan kategori LAKIP sebagai berikut:

Tabel 1.2
Kategori Penilaian Lakip

Peringkat	Nilai
AA	>90-100
A	>80-90
BB	>70-80
B	>60-70
CC	>50-60
C	>30-50
D	>0-30

Sumber : Peraturan Presiden No 29 Tahun 2014

Berdasarkan data di atas merupakan penilaian akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat selama kurun waktu empat tahun, dapat dilihat pada tahun 2018 - 2019 antara target dan realisasi dapat tercapai walaupun belum terdapat peningkatan skor yang signifikan. Sedangkan pada tahun 2020 tingkat akuntabilitas kinerja Pemerintah Kabupaten Bandung Barat mendapatkan predikat B walaupun secara skoring mengalami penurunan, bahkan pada capaian tahun 2021 tidak sesuai dengan target capaian yang ditetapkan yaitu BB, hal tersebut dikarenakan efek dari pandemi Covid-19. Namun dengan dukungan infrastruktur dari pemerintah dan keputusan ekonomi yang baik akan memulihkan kembali kondisi pertumbuhan perekonomian, Rahma Wahdiniwaty (2022:207).

Merujuk pada dasar hukum tersebut di atas, Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat sebagai bagian dari Pemerintahan Daerah Kabupaten Bandung Barat membuat laporan akuntabilitas kinerja untuk disampaikan kepada Inspektorat Daerah Kabupaten Bandung Barat, selanjutnya dimasukkan ke dalam dokumen Laporan Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat oleh Badan Perencanaan dan Penelitian, Pengembangan Pembangunan Daerah yang kemudian di bahas dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Berikut ini hasil penilaian Inspektorat Daerah Kabupaten Bandung Barat terhadap LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat Tahun 2018 – 2021:

Tabel 1.3
Penilaian LAKIP Sekretariat DPRD

No	Tahun	Target	Realisasi
	2018	B	B
	2019	B	B
	2020	B	B
	2021	BB	B

Sumber : LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat 2021

Berdasarkan data penilaian LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat selama empat tahun di atas, pada tahun 2018-2020 antara target dan realisasi selalu tercapai, sedangkan untuk penilaian tahun 2021 Sekretariat DPRD menetapkan target penilaian BB namun realisasi penilaiannya mendapatkan nilai B sehingga predikat tersebut tidak sesuai dengan target yang diharapkan.

Merujuk pada hasil wawancara dengan Sekretaris DPRD KBB Drs. Roni Rudyana pada 17 Maret 2022 bahwa terdapat unsur lain yang bisa dijadikan indikator dalam pengukuran kinerja selain dari indikator yang diukur dalam dokumen LAKIP yang telah menjadi penilaian rutin tiap tahun diantaranya; yang pertama untuk mendukung daya dobrak dari performa pegawai diperlukan sarana dan prasarana pendukung dalam pelaksanaan program kegiatan organisasi seperti peralatan komputer lengkap dengan jaringan internet untuk menunjang proses administrasi kelembagaan, selanjutnya kompetensi pegawai sesuai dengan analisis jabatan dan analisis beban kerja setiap jabatannya.

Berdasarkan observasi dan data yang telah didapat, terdapat beberapa temuan perihal pengukuran kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat yaitu pengukuran kinerja yang dicapai lebih mengacu secara parsial dan bersifat kuantitas dimana yang diukur hanya capaian output kegiatan, dimana pengukuran kinerja secara komprehensif dan objektif belum terukur seperti:

- Dari segi finansial, sebagai organisasi publik yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial Sekretariat DPRD tidak menghasilkan pendapatan dan untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya bersumber dari

pembiayaan APBD. Berikut ini laporan pelaksanaan realisasi anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat tahun 2021 menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4
Realisasi Anggaran Sekretariat DPRD KBB

Belanja Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat TA 2021				
No	Uraian	Pagu (Rp)	Realisasi (Rp)	Keterangan
1	Belanja Operasi	103.888.630.164	100.514.676.037	96.7%
Jumlah		103.888.630.164	100.514.676.037	96.7%

Sumber : LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat 2021

Dilihat dari data dari pagu anggaran Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat di atas maka realisasi anggaran yang telah digunakan oleh sebesar adalah 96,7 % dari anggaran yang direncanakan. Namun demikian dalam indikator kinerja ditinjau dari perspektif keuangan tidak memuat adanya pengukuran kinerja yang mendeskripsikan pelayanan yang maksimal dengan efisiensi penggunaan anggaran. Berdasarkan observasi peneliti kriteria pokok yang mendasari pelaksanaan manajemen publik adalah ekonomis, efisiensi, dan efektifitas Sebagaimana menurut Mardiasmo (2018:163-164) tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat mencakup pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan *value for money*, yaitu ekonomis (hemat cermat) dalam pengadaan dan alokasi sumberdaya, efisien (berdayaguna) dalam penggunaan sumber daya dalam arti penggunaannya diminimalkan dan hasilnya dimaksimalkan (*maximizing profit and minimizing costs*), serta efektif (berhasil guna) dalam arti mencapai tujuan dan sasaran. Dalam dokumen LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat indikator kinerja keuangan yang tercantum hanya mengukur berapa pagu anggaran yang diberikan oleh TAPD dan realisasi penggunaan anggaran tersebut, sehingga ditinjau dari perspektif keuangan tidak memuat adanya pengukuran kinerja yang mendeskripsikan pelayanan yang maksimal dengan efisiensi penggunaan anggaran.

- Selanjutnya sesuai dengan tugas utama dari Sekretariat DPRD adalah mendukung terlaksananya *tri* fungsi DPRD dimana fokus pelayanan

Sekretariat DPRD adalah Pimpinan dan Anggota DPRD. Sebagaimana telah ditetapkan dalam Renstra Perubahan Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat tahun 2018-2023, analisis pencapaian kinerja dalam pelaksanaan program dan kegiatan secara rinci dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.5
Capaian Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat

No	Indikator Kinerja	Satuan	2020	2021		
				Target	Realisasi	%
1	Indeks Kepuasan Layanan Fasilitasi Tugas dan Fungsi DPRD oleh Sekretariat DPRD	%	93.3	70	83.25	118,9

Sumber : LAKIP Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat 2021

Berdasarkan tabel 1.5 di atas, dari indikator “Indeks Kepuasan Layanan Fasilitasi Tugas dan Fungsi DPRD oleh Sekretariat DPRD” adalah sebesar 83,25 dari target sebesar 70 yang direncanakan dalam Perjanjian Kinerja Tahun 2021. Capaian ini melebihi target yang diperjanjikan yaitu di angka 13,25. Namun demikian dalam indikator kepuasan di atas tidak menyebutkan proses dari pencapaian kinerja tersebut, misalkan dukungan sarana dan prasarana maupun kemampuan Sekretariat DPRD untuk memberikan layanan kepada Pimpinan dan Anggota DPRD, Heriati Sakaria, dkk (2022:1194) menyatakan bahwa peranan dukungan sarana dan prasarana merupakan komponen penting dalam hal pencapaian tujuan organisasi.

- Temuan berikutnya adalah belum adanya pengukuran kinerja yang mengukur berbagai proses bisnis internal Sekretariat DPRD yang perlu direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi kepuasan Pimpinan dan Anggota DPRD yaitu proses operasional ataupun inovasi-inovasi dalam rangka pemenuhan pelayanan yang maksimal terhadap Pimpinan dan Anggota DPRD, Rasidi (2019:192) menyebutkan bahwa Inovasi dibutuhkan dalam rangka memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik, karena melalui inovasi dapat diciptakan sistem, metode, serta teknologi yang dapat menurunkan biaya,

mempersingkat waktu layanan, memangkas birokrasi.

- Permasalahan selanjutnya yaitu dari segi pembelajaran dan pertumbuhan belum adanya pengukuran kinerja yang menggambarkan kompetensi, *skill*, kemampuan pegawai, dan pemanfaatan teknologi informasi yang menopang tugas utama dari Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat, Rasidi (2019:196) menyebutkan bahwa Dalam organisasi publik, peran SDM lebih ditekankan pada kemampuan memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat, sehingga organisasi tetap memiliki reputasi kinerja yang unggul dan akuntabel dimata masyarakat, selain itu juga pemerintah perlu mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi canggih untuk sistem informasi manajemen jaringan bangunan dan proses kerja yang memungkinkan government untuk bekerja secara terpadu dengan menyederhanakan akses antar unit.

Melihat dari runtutan permasalahan dari data yang sudah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa selama ini pengukuran kinerja yang dilaksanakan di Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat belum menggambarkan penilaian kinerja sesungguhnya. Hal tersebut disebabkan didalam LAKIP indikator-indikator yang diukur adalah hal-hal yang sangat teknis dan *tangible* seperti: target dan realisasi jenis kegiatan, akuntabilitas keuangan, serta dukungan sumberdaya dan sarana prasarana. Adapun terhadap masalah dukungan sumberdaya manusia misalnya: berapa kekuatan atau jumlah pegawai yang melaksanakan kegiatan/program atau yang ada didalam suatu kantor. Tidak dipertimbangkan apakah sumberdaya manusia tersebut merasa nyaman, aman, puas dan cocok ditempatkan di suatu unit kerja atau jenis pekerjaan tertentu. Atau dalam hal dukungan sarana-prasarana, selain ketersediaannya seharusnya yang diukur juga adalah masalah efektivitas penggunaannya dalam mendukung suatu kegiatan. Pandangan mengenai sulitnya mengukur hal-hal yang bersifat *intangibile assets* seperti motivasi, *skill*, kepuasan yang bisa mendatangkan perubahan dan pertumbuhan organisasi dijelaskan oleh Reena Agarwal (2019:4).

Hal ini yang kemudian mendasari penulis untuk melakukan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* pada pengukuran kinerja di

Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat karena organisasi membutuhkan pengukuran kinerja yang menyeluruh, lebih dalam, dan lebih memudahkan dalam pengukuran kinerja. Hadirnya *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi, Soegoto (2018:136). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu alat atau metode pengukuran kinerja organisasi dan dapat menghasilkan rencana aksi perusahaan dari hasil penerjemahan visi, misi dan strategi organisasi. *Balanced Scorecard* (BSC) menerjemahkan visi, misi dan strategi menjadi berbagai ukuran dan tujuan kedalam empat perspektif, yaitu (1). perspektif pelanggan, (2). perspektif keuangan, (3). perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, (4). perspektif proses bisnis internal, seperti yang dikutip Alimudin, *et al* (2019:4) dari Kaplan & Norton, (1996). Pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 tahun 2010 *Balanced Scorecard* direkomendasikan sebagai salahsatu metode penyusunan *map strategy*, Permenpan RB nomor 24 Tahun 2020 juga mengadopsi metode *balanced scorecard* dalam penyusunan rencana strategis dan penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka judul penelitian ini adalah :

“Rancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Barat)”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan bahwa perlu adanya pengkajian terhadap pengukuran kinerja Sekretariat DPRD dengan menggunakan empat (4) perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai berikut:

1. Masih adanya asumsi bahwa capaian kinerja perangkat daerah ditentukan dengan tingkat penyerapan anggaran yang dialokasikan kepada masing-masing perangkat daerah.
2. Berdasarkan uraian mengenai fenomena dan permasalahan yang ada di Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat, maka dapat dilihat bahwa perlu adanya pengkajian terhadap pengukuran kinerja Sekretariat DPRD dengan

menggunakan empat (4) perspektif *Balanced Scorecard (BSC)*.

a. Perspektif Keuangan

Ditinjau dari perspektif keuangan hanya mengukur antara anggaran dengan realisasi, belum adanya pengukuran kinerja berbasis efisiensi anggaran dengan pelayanan maksimal.

b. Perspektif *Stakeholder* (pelanggan)

Dalam perspektif stakeholder (pelanggan) hanya mengukur Indeks Kepuasan Layanan Fasilitasi Tugas dan Fungsi DPRD oleh Sekretariat DPRD. Pada organisasi sektor publik, publik/masyarakat merupakan pelanggan. Memuaskan kebutuhan masyarakat berarti memberi kepuasan kepada pelanggan. Untuk mencapai kepuasan masyarakat diperlukan perhatian terhadap sarana dan prasarana dalam pelayanan kebutuhan masyarakat. Sedangkan untuk mencapai kepuasan kebutuhan masyarakat melalui wakil rakyat/masyarakat yaitu Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat diperlukan dukungan sarana dan prasarana serta kemampuan Sekretariat DPRD untuk memberikan pelayanan yang memuaskan.

c. Perspektif Bisnis Internal

Belum adanya pengukuran kinerja yang mengukur berbagai proses bisnis internal Sekretariat DPRD. -Perspektif proses bisnis internal menekankan pada proses internal yang akan memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial Dalam perspektif ini mengidentifikasi berbagai proses internal yang perlu direncanakan dan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan publik/masyarakat dan memuaskan publik, baik berupa produk kebijakan ataupun layanan jasa. Di dalam perspektif bisnis internal perlu adanya dimensi fasilitas, sumberdaya, dan dimensi proses yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan publik/masyarakat dan memuaskan Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat sebagai wakil publik/masyarakat.

d. Perspektif *Learning and Growth* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Segi pembelajaran dan pertumbuhan belum adanya pengukuran kinerja yang menggambarkan kompetensi, *skill*, kemampuan pegawai, dan pemanfaatan teknologi informasi yang menopang tugas utama dari Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu adanya peningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas sumberdaya manusia, sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Bagaimana kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Bagaimana kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Bagaimana kinerja Sekretariat DPRD KBB secara keseluruhan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Tujuan Penelitian

Merujuk kepada rumusan masalah penelitian maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Mengidentifikasi kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Mengidentifikasi kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.

4. Mengidentifikasi kinerja Sekretariat DPRD KBB menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Mengidentifikasi kinerja Sekretariat DPRD KBB secara keseluruhan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi kepentingan ilmu pengetahuan pada bidang ilmu manajemen strategis khususnya pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC).

1.5.2 Kegunaan Operasional

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan ilmiah dan pengalaman praktis tentang bagaimana merancang sebuah metode *balanced scorecard* pada organisasi publik.

2. Bagi Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi Sekretariat DPRD KBB mengenai gambaran perancangan *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan untuk melengkapi laporan LAKIP didalam SAKIP, sehingga pengukuran kinerja menjadi lebih komprehensif, lebih dalam, dan seimbang, serta memperluas sudut pandang dalam melihat kelebihan dan kekurangan yang dimiliki baik dari sisi internal maupun eksternal organisasi ditinjau dari Ilmu Manajemen.

3. Bagi Pihak Lainnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya tentang pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada organisasi publik.

1.6 Pembatasan Masalah dan Asumsi

Dalam penelitian ini, perlu adanya pembatasan masalah agar penelitian lebih terfokus pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian, selain itu perlu beberapa

asumsi yang dapat dijadikan pijakan berfikir dan bertindak dalam melaksanakan penelitian, adapun batasan masalah dan asumsi sebagai berikut:

1. Variabel yang diteliti yakni pengukuran kinerja secara komprehensif dengan menggunakan metode 4 perspektif *Balance Scorecard* antara lain: (a) Perspektif *Customer and Stakeholder*, (b) Perspektif Finansial, (c) Perspektif *Internal Business Process*, dan (d) Perspektif *Learning and Growth*.
2. Responden yang diteliti hanya meliputi Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat, tamu DPRD dari Kabupaten / Kota lain, serta Pimpinan dan pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat disesuaikan dengan indikator dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1 Lokasi Penelitian

Penelitian tugas ini dilakukan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Barat yang berlokasi di Jalan Raya Tagog nomor 545 Padalarang, Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat.

1.7.2 Waktu Penelitian

Keterangan	Bulan																							
	Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli			
	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 Proposal	■	■	■	■																				
Pelaksanaan Penelitian					■	■	■	■	■	■	■	■												
Pengumpulan dan Pengolahan Data									■	■	■	■	■	■	■	■								
Penyusunan Laporan dan Bimbingan																	■	■	■	■	■	■	■	■
Sidang Tesis																								