

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

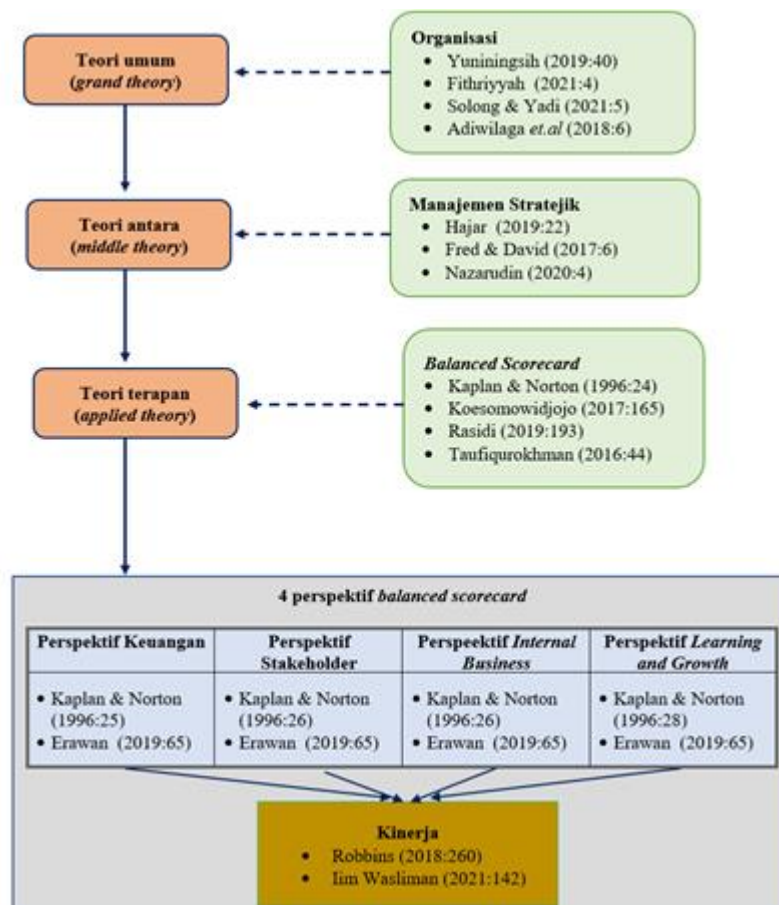
#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani, yakni *organon* atau “alat”. Dalam lingkup ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari sebagai objek penelitian oleh antara lain ilmu sosiologi, ekonomi, politik, psikologi, antropologi, sejarah, dan manajemen. Secara konseptual terdapat dua pengertian yang berbeda untuk istilah organisasi (*organization*) sebagai kata benda, yakni wadah sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama dan pengorganisasian (*organizing*) sebagai kata kerja, yakni suatu proses dan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara sistematis sebagai bagian dari upaya membangun dan mengembangkan organisasi atau sebagai salah satu fondasi manajemen. Hubungan timbal balik antara manajemen dan organisasi sangat erat karena manajemen adalah suatu proses pencapaian sebuah tujuan melalui kerja sama antara 2 orang atau lebih. Sedangkan organisasi itu sendiri sebagai wadah yang dibentuk untuk mencapai tujuan dari sekelompok manusia. Disinilah timbal balik antara manajemen dan organisasi terjadi. Organisasi memerlukan manajemen yang baik, efisien dan efektif. Begitu juga dengan manajemen membutuhkan suatu organisasi untuk wadah atau tempat dimana orang-orang berkumpul.

Peran manajemen dalam organisasi diantaranya adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien, Yunus (2016:3). Organisasi dalam ruang lingkup sebagai suatu kesatuan perlu menerapkan dan mengembangkan kemampuan manajemen internalnya guna mencapai tujuan organisasi dengan mengarahkan segenap potensi dan strategi serta taktik yang tepat untuk diaplikasikan. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Proses ini bertujuan untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif, Taufiqurokhman (2016:44). *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem inti dalam manajemen strategis dalam menerjemahkan dan

mengimplementasikan strategi dan tujuan organisasi. Menurut Mulyani (2018:210) dengan *Balanced scorecard* kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek financial saja tetapi juga aspek non financial.

Dengan demikian teori umum (*grand theory*) adalah teori organisasi, teori antara (*middle range theory*) adalah teori manajemen stratejik, dan teori terapan (*applied theory*) yaitu teori *Balanced scorecard*.



**Gambar 1.1**  
**Grand Teori**

### 2.1.1 Organisasi

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. Organisasi yaitu merupakan kumpulan orang yang mempunyai sikap dan perilaku tertentu di dalam usaha bekerja sama mencapai suatu tujuan tertentu , Yuniningsih

(2019:40). Sedangkan menurut Robbins, seperti yang dikutip oleh Fithriyyah (2021:4) organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Sedangkan Solong & Yadi (2021:5) menyimpulkan dari berbagai definisi para ahli tentang organisasi bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi 4 unsur pokok yaitu : (1) Organisasi itu merupakan sistem; (2) Adanya suatu pola aktivitas; (3) Adanya sekelompok orang; (4) Adanya tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut tujuan ekonomi, organisasi dapat dibagi menjadi dua kelompok besar yaitu organisasi bertujuan mencari laba (biasanya berbentuk perseroan terbatas, CV, dan BUMN) dan organisasi nirlaba (*not-for profit*) yang bertujuan memaksimalkan pelayanan, tetapi tetap memperhatikan aspek ekonomi bisnis organisasi. Organisasi pencari laba membagikan laba kepada pemegang saham sedangkan organisasi nirlaba tidak mengenal pemegang saham. Organisasi pendidikan, seperti perguruan tinggi, yayasan, rumah sakit, sering berbentuk organisasi nirlaba, termasuk juga institusi pemerintah. Menurut W.S Sayre, seperti dikutip Adiwilaga *et.al* (2018:6) pemerintah didefinisikan sebagai organisasi dari negara, yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya. Selanjutnya ditinjau dari Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dalam rangka melaksanakan kewenangannya Pemerintah Daerah membentuk Organisasi-organisasi Perangkat Daerah guna mewadahi pelaksanaan urusan yang diserahkan.

#### **2.1.1.1 Organisasi Pemerintah Daerah**

Di dalam pasal 18 ayat 1 Undang- Undang Dasar 1945 dinyatakan bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten, dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah yang diatur dengan undangundang. Selanjutnya dalam ayat 2-nya dinyatakan bahwa pemerintahan daerah provinsi

daerah kabupaten dan kota mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas pembantuan.

Selanjutnya di dalam pasal 1 ayat 2 Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut azas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi yang seluasluasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang- Undang Dasar 1945. Selanjutnya yang dimaksud dengan pemerintah daerah adalah kepala daerah sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.

#### **2.1.1.2 Good Governance**

Istilah "*good governance*" mulai muncul dan populer di Indonesia sekitar tahun 1990-an. Dalam penyelenggaraan pemerintahan kita "*Good Governance*" menjadi sangat penting dan strategis, karena kemunculannya di saat penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia sedang mengalami distorsi terhadap efektivitas pelayanan kepada masyarakat/publik, dalam arti bahwa sudah bukan menjadi rahasia umum apabila berurusan dengan birokrasi pemerintah yang dialami yaitu, berbelit-belit, sangat lamban, penuh dengan pungutan liar, pelayanan yang kurang baik, dan lain-lain, Hendrawati Hamid (2021:100).

Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, merumuskan arti *good governance* sebagai berikut: "kepemerintahan yang mengemban akan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat". Dengan demikian, pada dasarnya unsur-unsur dalam pemerintahan (*governance stakeholders*) dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu:

1. Negara/pemerintahan :

Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan juga sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.

2. Sektor swasta :

Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi dalam sistem pasar, seperti: industri pengolahan perdagangan, perbankan, dan koperasi, termasuk kegiatan sektor informal.

3. Masyarakat madani

Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada diantara atau di tengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan, yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (manajemen) dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana uang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Lebih lanjut diungkapkan bahwa penataan ulang sistem birokrasi pemerintahan dalam rangka pencapaian *good governance* mengindikasikan bahwa birokrasi merupakan kunci bagi terselenggaranya *good governance*. Pengertian penataan birokrasi dalam dokumen dan kebijakan pemerintah selama ini banyak diartikan sebagai "restrukturisasi organisasi" aparatur pemerintahan. Restrukturisasi organisasi perlu disinkronkan dengan konsep revitalisasi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan. Hal ini mengharuskan reformasi manajemen secara menyeluruh dalam organisasi pemerintahan.

### **2.1.2 Manajemen Stratejik**

Manajemen Stratejik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menghasilkan formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Manajemen stratejik menekankan pada pengamatan dan audit peluang dan ancaman lingkungan eksternal dengan melihat kekuatan dan kelemahan internal organisasi, Hajar (2019:22). Manajemen Strategik adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya Fred R & David (2017:6). Definisi ini menyiratkan bahwa manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi yang diawali dari pembuatan visi dan misi organisasi.

Adapun Nazarudin (2020:4) menuturkan bahwa Wheelen dan Hunger menekankan pengambilan keputusan dan tindakan secara manajerial untuk keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Dengan berpijak pada analisa lingkungan, formulasi serta implementasi strategis yang tepat, evaluasi dan pengawasan yang juga terencana. Menurut mereka penerapan manajemen strategis adalah terletak pada pengkajian secara cermat pada masalah lingkungan untuk mempelajari ancaman yang ada serta peluang yang memungkinkan bagi kemajuan organisasi dengan berpijak pada kekuatan, kelemahan yang dimiliki organisasi.

#### **2.1.2.1 Manajemen Strategis Sektor Pemerintah**

Manajemen Strategi yang dilakukan pada sektor pemerintah merupakan upaya pemilihan strategi yang dilakukan pemerintah untuk mencapai tujuan di masa depan dengan menganalisis situasi dan kondisi negara di masa sekarang dan masa depan. Dalam penyelenggaraan pemerintah, terdapat perbedaan pengelolaan dengan sektor privat. Perbedaan ini terutama disebabkan adanya perbedaan karakteristik. Karakteristik organisasi nonprofit adalah ketiadaan ukuran laba, adanya pertimbangan pajak dan hukum, kecenderungan menjadi organisasi jasa,

kendala yang lebih besar pada tujuan dan sasaran, kurang tergantung pada klien untuk dukungan keuangan, dominasi profesional, perbedaan dalam tata kelola, pentingnya pengaruh politik, dan tradisi pengendalian manajemen yang kurang. Dari karakteristik tersebut, ketiadaan motif laba merupakan ciri yang utama pada organisasi sektor publik. Adanya perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan konsep dan praktik manajemen sektor privat tidak dapat diterapkan sepenuhnya pada sektor publik.

Manajemen Strategis Sektor Pemerintah di Indonesia Berdasarkan Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional disusun sebagai penjabaran dari tujuan dibentuknya pemerintahan Negara Indonesia yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam bentuk visi, misi dan arah pembangunan nasional.

Dengan demikian, dokumen ini lebih bersifat visioner dan hanya memuat hal-hal yang mendasar, sehingga memberi keleluasaan yang cukup bagi penyusunan rencana jangka menengah dan tahunannya. RPJP Nasional merupakan penjabaran dari tujuan dibentuknya Pemerintahan Negara Indonesia yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yaitu untuk melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial dalam bentuk rumusan visi, misi dan arah Pembangunan Nasional. RPJP menjadi pedoman dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) nasional yang memuat visi, misi, dan program Presiden.

Pentahapan rencana pembangunan nasional disusun dalam masing-masing periode RPJM Nasional sesuai dengan visi, misi, dan program Presiden yang dipilih secara langsung oleh rakyat. RPJM Nasional memuat strategi pembangunan nasional, kebijakan umum, program kementerian/lembaga dan lintas kementerian/lembaga, kewilayahan dan lintas kewilayahan, serta kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal dalam rencana kerja yang berupa kerangka regulasi

dan kerangka pendanaan yang bersifat indikatif. RPJM sebagaimana tersebut di atas dijabarkan ke dalam Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang merupakan rencana pembangunan tahunan nasional, yang memuat prioritas pembangunan nasional, rancangan kerangka ekonomi makro yang mencakup gambaran perekonomian secara menyeluruh termasuk arah kebijakan fiskal, serta program kementerian/lembaga, lintas kementerian/lembaga kewilayahan dalam bentuk kerangka regulasi dan pendanaan yang bersifat indikatif.

### **2.1.2.2 Manfaat Manajemen Strategik**

Menurut Fred R. David yang dikutip oleh Luviana (2020:52), secara historis manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategis yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat manajemen strategis terdiri dari dua manfaat, yaitu:

#### **1. Manfaat Finansial**

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

#### **2. Non Finansial**

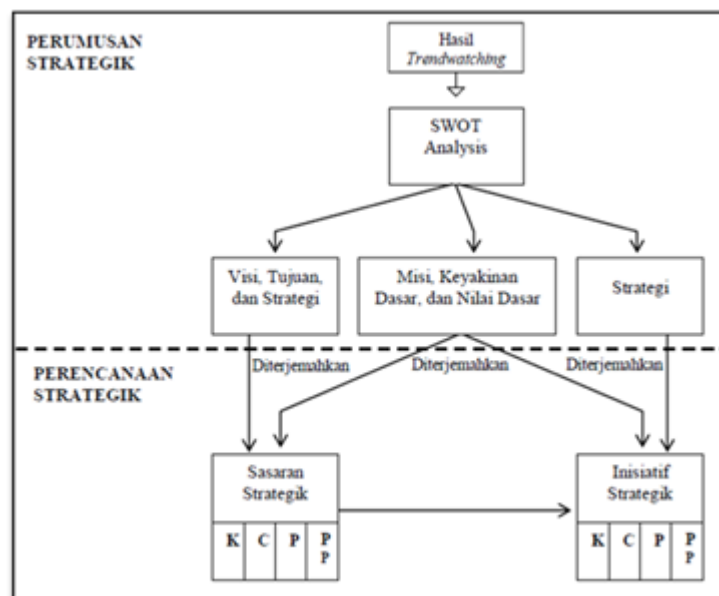
Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen



strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini atau menunjukkan dimana dibutuhkan tindakan korektif.

### 2.1.2.3 Sasaran Strategik dan Inisiatif Strategik

Perencanaan strategik merupakan tahapan selanjutnya dari tahapan perumusan strategi yang telah menghasilkan yaitu visi, misi tujuan strategik dan strategi organisasi atau sering disebut komponen strategik. Perencanaan strategi ini merupakan penerjemahan dari komponen strategik menjadi sasaran dan inisiatif strategik, program dan selanjutnya, Robbins & Coulter (2018:292). Komponen strategik dapat dibagi menjadi tiga bagian dalam terjemahan kepada perencanaan strategik, dimana diawali dengan analisa SWOT dan *trendwatching*.



Sumber : Mulyadi (2007:113)

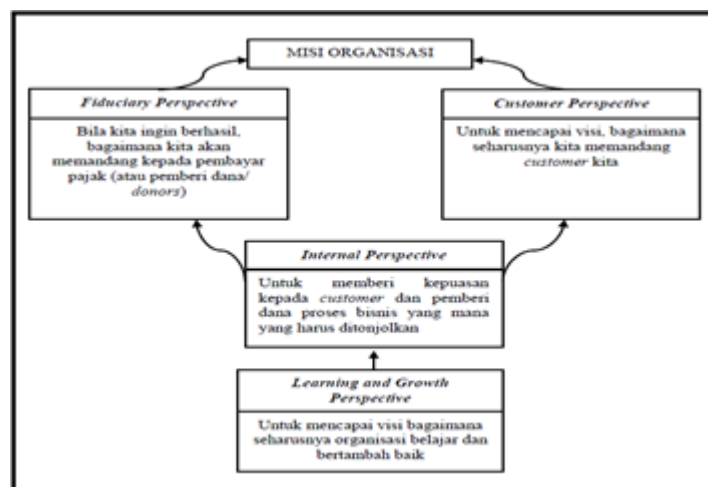
**Gambar 1.2**  
**Penerjemahan Komponen Strategik ke dalam**  
**Sasaran dan Inisiatif Strategik**

- a. Penerjemahan tiga komponen utama yaitu visi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategik yang koheren, komprehensif, terukur dan berimbang. Dalam mewujudkan visi harus memperhatikan strategi yang terbaik.
- b. Dalam penentuan sasaran-sasaran strategik dan inisiatif-inisiatif strategik perlu memperhatikan misi organisasi dan nilai dasar organisasi.

- c. Strategi, adalah unsur utama ketika menetapkan inisiatif strategik dalam upaya mewujudkan sasaran strategik. Dalam mewujudkan visi organisasi pentingnya terjemahan visi dan tujuan kedalam sasaran strategik.

Dalam kerangka *Balanced Scorecard*, sistem perencanaan strategik menghasilkan empat atribut didalam sasaran strategik dan inisiatif strategik antara lain : komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Inisiatif strategik dibutuhkan dalam terwujudnya sasaran strategik. Inisiatif strategik merupakan hasil dari terjemahan strategi, misi, keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi. Perumusan inisiatif strategik dengan cara menciptakan suatu pernyataan yang bersifat kualitatif untuk masa yang akan datang guna mewujudkan inisiatif strategik. Beberapa inisiatif strategik dapat dirumuskan guna setiap sasaran strategik. Inisiatif strategik yang komprehensif dan koheren, diciptakan pada setiap perspektif dari sasaran strategik. Selanjutnya kan dikembangkan menjadi program atau kegiatan tahunan.

Selanjutnya setelah adanya sasaran-sasaran strategik, maka disusunlan *Strategy Map*, yaitu susunan sasaran-sasaran strategik dalam sistem *Balanced Scorecard* yang menggambarkan hubungan sebab akibat, dimana merupakan hasil dari penjabaran visi, misi dan strategi organisasi. Berdasarkan Kaplan dan Norton menurut Erawan (2019:67) *Strategy Map* sebagai media atau alat yang digunakan dalam berkomunikasi kepada seluruh bagian organisasi atau seluruh pegawai organisasi dalam bentuk kegiatan atau ukuran operasional. *Strategy Map* untuk organisasi publik (non profit) digambarkan seperti pada Gambar 2.3.

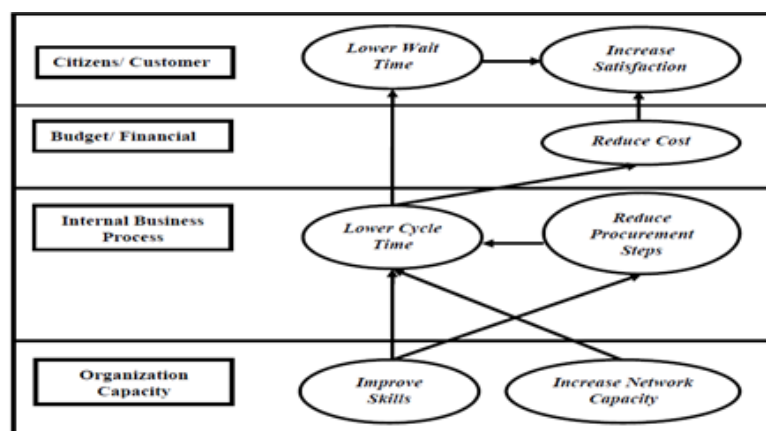


Sumber : Kaplan dan Norton (1996:149)  
**Gambar 1.3 Peta Strategi (Strategy Map) Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit**

Menurut Oliveira (2021:4) bahwa *strategy map* menjadi sangat ironis jika sulit dipelajari dan dilakukan anggota organisasi, karena *strategy map* merupakan sebagai sebuah alat atau ukuran manajemen yang bersifat sangat penting. Banyak sumber tentang *strategy map*, mempertanyakan mengapa *strategy map* menjadi sangat penting?. Penyusunan *strategy map* dibagi menjadi 6 (enam) langkah tahapan sebagai berikut:

- a. Tentukan tujuan-tujuan yang akan dikesampingkan.
- b. Tentukan usulan yang mendukung tercapainya visi dan misi organisasi
- c. Tentukan strategi keuangan yang akan diikuti.
- d. Tentukan agar berfokus pada pelanggan menjadi strategi utama
- e. Terangkan alasan proses internal berpeluang menentukan pelaksanaan strategi yang terpilih, dan
- f. Tingkatkan program peningkatan kemampuan dan keterampilan

Tahapan Pelaksanaan *Strategy Map* dapat diawali dengan peningkatan kompetensi pegawai dan keterampilan pegawai menjadikan proses internal organisasi yang lebih baik dan Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) akan menurunkan beban operasional organisasi dan mempercepat pelayanan kepada *stakeholders* sehingga akan memberi kepuasan pelanggan. *Strategy Map* yang terlaksana dengan baik akan memberikan tercapainya visi dan misi organisasi. Peta Strategi Organisasi Sektor Publik dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Sumber : <https://balancedscorecard.org/>

**Gambar 1.4**  
**Peta Strategi Organisasi Sektor Publik**

#### 2.1.2.4 Komponen Stratejik Organisasi

Proses dari perumusan strategi menghasilkan komponen-komponen strategik, seperti visi, misi, dan tujuan strategik. Pernyataan visi harus menjelaskan kondisi masa depan organisasi yang akan diwujudkan, dimana visi berfungsi untuk memberikan inspirasi tentang masa depan organisasi yang akan menjadi kenyataan (*foresight*). Manfaat perumusan visi dalam manajemen strategik, David (2017:162) adalah sebagai berikut: merupakan bahan penting untuk menghadapi perubahan, mencakup global organisasi dan peningkatan terus-menerus, menjadi standar untuk menuju semua kemajuan yang diukur, dan memberikan dampak positif terhadap nilai-nilai dan perilaku dari setiap personil organisasi. Beberapa kriteria yang perlu mendapat perhatian manajemen dalam mengembangkan visi organisasi publik, antara lain :

- a. Singkat dan mudah diingat,
- b. Memiliki pengaruh dan menantang,
- c. Deskripsi dari keadaan ideal yang diinginkan,
- d. Menarik bagi pegawai, pelanggan, dan *stakeholders*,
- e. Bersifat tetap dan tidak usang.

Menurut David (2017:158) misi merupakan suatu pernyataan dalam jangka panjang yang membedakan antara organisasi-organisasi yang memiliki bidang yang sama yaitu tujuan organisasi masing-masing. Misi yang memberikan penjelasan nilai-nilai dan prioritas organisasi, akan memberikan gambaran organisasi yang diharapkan pada masa yang akan datang. Misi adalah jawaban dari pertanyaan visi : Organisasi beroperasi?, bidang bisnis? Pernyataan misi sebaiknya mencerminkan bisnis perusahaan yang tidak menyatu dengan perusahaan-perusahaan lain yang melayani pelanggan guna memenuhi kebutuhannya. Opan Arifudin *et.al* (2020:71) memberikan kriteria sebuah misi yang baik untuk organisasi dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Identifikasi organisasi dalam mendapatkan manfaat secara keseluruhan
- b) Identifikasi masalah nyata atau kebutuhan mendasar yang harus organisasi selesaikan.
- c) Identifikasi konsumen dari organisasi publik.

- d) Identifikasi kebutuhan pelanggan, syarat kebutuhan yang harus dipenuhi dan sumberdaya serta proses yang dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- e) Kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan pelanggan, dan menjadikannya sebagai gambaran ukuran kinerja organisasi.

Tujuan strategik merupakan sebuah pernyataan yang luas dalam penjabaran visi organisasi untuk masa depan yang akan diwujudkan. Tujuan strategik lebih sempit dari pada misi namun juga masih bersifat umum, dimana diharapkan memberi rangsangan organisasi menjadi lebih inovatif dan kreatif. Tujuan dibutuhkan penjabaran ke arah lebih spesifik yaitu sasaran, dimana tujuan memberikan arah sedangkan sasaran memberikan tonggak atau *milestone* yang menentukan pengukuran kemajuan capaian tujuan. Dalam mengevaluasi tujuan strategik, kriteria yang dibutuhkan antara lain :

- a. Keselarasan dengan visi, misi, dan prinsip-prinsip organisasi,
- b. Bersifat menantang, tetapi realistis dan dapat dicapai,
- c. Bersifat tetap sampai *outcome* yang diinginkan tercapai,
- d. Mencakup periode waktu yang relatif panjang, apabila periode waktunya relatif tidak panjang maka dapat disebut sasaran strategik (*strategic objective*),
- e. Memperhatikan tingkat kesenjangan pelayanan yang sekarang dan yang diinginkan,
- f. Menggambarkan arah organisasi yang jelas dan dijabarkan ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik.

Strategi organisasi pada umumnya merupakan bagaimana upaya dari organisasi mencapai sasaran organisasi. Organisasi yang baik memiliki strategi yang baik atau eksplisit, dan seluruh anggota organisasi telah menyetujui dan memahaminya, *Balanced Scorecard* dapat memberikan solusi dalam penerapan strategi yang efektif dan cepat. Sedangkan bagi organisasi yang belum memiliki strategi yang baik atau eksplisit, *Balanced Scorecard* digunakan untuk memproses mekanisme pengembangan strategi pada setiap unit organisasi. *Balanced Scorecard* akan menggerakkan diskusi yang intensif setiap elemen manajemen dalam

mendefinisikan strategi, dimana metode *Balanced Scorecard* adalah suatu konsep untuk menjadikan strategi yang baru. *Strategy map* atau Peta strategi mendorong menjadi kerangka dalam diskusi strategik, sehingga organisasi yang belum mempunyai strategi, tidak perlu menunda karena *Balanced Scorecard* dapat menstimulus untuk menciptakan strategi Wasliman (2021:15).

#### **2.1.2.5 Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**

Pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Perpres tersebut mewajibkan setiap instansi pemerintah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan negara untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya serta kewenangan pengelolaan sumberdaya dengan didasarkan suatu perencanaan strategik yang ditetapkan oleh masing-masing instansi. Pertanggung jawaban dimaksud berupa laporan yang disampaikan kepada atasan masing-masing, lembaga-lembaga pengawasan dan penilai akuntabilitas, dan akhirnya disampaikan kepada Presiden sebagai Kepala Pemerintahan. Laporan tersebut menggambarkan kinerja instansi instansi pemerintah yang bersangkutan melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Dalam Perpres tersebut selanjutnya dijelaskan pengertian pengertian sebagai berikut :

- a. Akuntabilitas, adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggung jawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berkewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggung jawaban.
- b. Kinerja Instansi Pemerintah, adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.
- c. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung

jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggung jawaban secara periodik.

- d. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), adalah Instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi, terdiri dari berbagai komponen yang merupakan suatu kesatuan yaitu perencanaan strategik, perencanaan kinerja, pengukuran kinerja dan pelaporan kinerja.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah sebagai tindak lanjut dari Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 tahun 2014, disebutkan bahwa Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan melalui sistem pertanggungjawaban secara periodik. Agar SAKIP dapat terwujud dengan baik, beberapa syarat kondisi yang harus dimiliki antara lain adalah :

- a. Beranjak dari sistem yang dapat menjamin penggunaan sumber-sumber daya yang konsisten dengan asas-asas umum penyelenggaraan negara.
- b. Komitmen dari pimpinan dan seluruh staf instansi yang bersangkutan.
- c. Menunjukkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Berorientasi pada pencapaian visi dan misi, serta hasil dan manfaat yang diperoleh.
- e. Jujur, obyektif, transparan dan akurat.
- f. Menyajikan keberhasilan dan kegagalan dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

SAKIP/LAKIP menyajikan informasi kinerja berupa hasil pengukuran kinerja, evaluasi dan analisis akuntabilitas kinerja, termasuk menguraikan keberhasilan dan kegagalan, hambatan/kendala, permasalahan serta langkah-

langkah solusi antisipatif yang akan diambil. Juga turut disertakan uraian mengenai aspek keuangan yang secara langsung mengaitkan hubungan antara anggaran negara yang dibelanjakan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh (akuntabilitas keuangan).

#### **2.1.2.6 Ukuran Kinerja**

Setiap sasaran strategik, perlu ditetapkan minimal satu ukuran hasil (*lag indicator*) yang menjadi indikator pencapaian sasaran strategik bersangkutan, demikian pula halnya untuk ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) yang menjadi indikator keberhasilan inisiatif strategik. Kaplan dan Norton menuturkan bahwa terdapat tiga prinsip yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard*, Iim Wasliman (2021:142), yaitu :

- a. Hubungan sebab-akibat Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard*, harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh organisasi. Misalnya, peningkatan pengetahuan karyawan akan produk suatu organisasi, akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam penjualan produk tersebut dan bila penjualan mengalami peningkatan maka organisasi akan menerima keuntungan yang meningkat pula.
- b. Ukuran hasil dan pemacu kinerja sebuah *Balanced Scorecard* yang baik, seharusnya memiliki bauran yang tepat dari ukuran hasil (*lagging indicator* atau *outcome measure*) untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik dan ukuran pemacu kinerja (*leading indicator* atau *performance driver measure*) untuk mengukur penyebab hasil tersebut dicapai atau keberhasilan pelaksanaan inisiatif strategik yang telah disesuaikan kepada unit bisnis. Ukuran pemacu kinerja adalah faktor khusus yang menjadi keunikan suatu organisasi, seperti faktor pendorong finansial dari peningkatan PAD adalah adanya sumberdaya tertentu yang menjadi andalan daerah yang harus dikelola dengan baik. Faktor hasil adalah berupa peningkatan PAD, kepuasan masyarakat, dan sebagainya.



- c. Keterkaitan dengan masalah finansial Suatu *Balanced Scorecard* harus tetap menitik-beratkan pada hasil, terutama yang bersifat finansial untuk dunia bisnis/ swasta. Dalam instansi pemerintah, *Balanced Scorecard* dititik-beratkan kepada hasil yang berkaitan pelayanan masyarakat (*customer*), sementara yang berkaitan dengan finansial adalah seperti peningkatan PAD dan pengoptimalan biaya. Hal terpenting dalam *Balanced Scorecard* adalah hubungan sebab akibat dari semua ukuran dalam suatu *Balanced Scorecard* yang mengarah kepada pencapaian ukuran yang dititik-beratkan.

Ukuran kinerja lainnya adalah Target, dimana ukuran kinerja diukur secara kuantitatif dimana ukuran pada masa depan. Target dapat digambarkan sebagai tanda keberhasilan namun bukan merupakan keberhasilan akhir, yang akan dicapai oleh organisasi dalam proses perwujudan sasaran. Target menjadi suatu yang diharapkan pada masa akan datang organisasi. Misalnya, target kepuasan bekerja pegawai pada perspektif proses internal sebesar 100%.

### **2.1.3 *Balanced scorecard***

#### **2.1.3.1 Pengertian *Balanced Scorcard***

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan dengan mempertimbangkan kemudahan pengukurannya dengan objek pengukuran hanya yang berkaitan dengan keuangan. Sementara kinerja lainnya seperti peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan organisasi, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, peningkatan produktivitas diabaikan oleh manajemen karena pengukurannya yang sulit. Metode *Balanced scorecard* merupakan salahsatu alat ukur untuk menganalisa manajemen kinerja. Model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* diperkenalkan pertama kali oleh Profesor Robert S. Kaplan dan Doktor David P. Norton tahun 1992 melalui tulisan ilmiahnya yang berjudul “*Balanced Scorecard : Measures That Drive Performance*” pada jurnal ilmiah Amerika Serikat *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992. *Balanced Scorecard* memberikan pandangan yang holistik dari organisasi dengan melihat empat perspektif secara serentak, sehingga

memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan, sekaligus memantau kemajuan dalam pembentukan kapabilitas dan mengakuisisi aset-aset untuk pertumbuhan di masa yang akan datang. Artinya, bahwa *Balanced Scorecard* dengan atribut empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran), tidak lagi diartikan secara harafiah sebagai pengukur kinerja, namun telah tersirat makna sebagai suatu kerangka berpikir (*framework of thinking*) dalam pengembangan peta strategi (*strategy map*). *Balanced scorecard* merupakan kerangka organisasi agar dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi, Koesomowidjojo (2017:165).

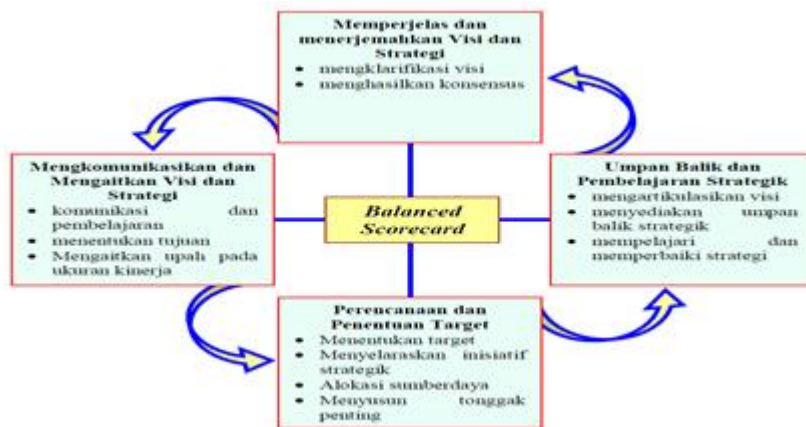
Konsep *Balanced Scorecard* lebih memiliki kemampuan menjawab berbagai persoalan pengukuran secara komprehensif, integral dan dapat dipakai dengan mudah sebagai pijakan didalam mendesain organisasi dan manajemen instansi pemerintah kedepan. Mengambil teori dari Kaplan dan Norton, Koesomowidjojo (2017:67) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* mempunyai beberapa karakteristik, yakni : komprehensif, koheren, berimbang dan terukur. Pengertian masing-masing karakteristik *Balanced Scorecard* tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Komprehensif, dimaksudkan bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang semula hanya terbatas pada aspek keuangan, menjadi empat perspektif. Dalam dunia bisnis/ swasta, manfaat perluasan perspektif tersebut adalah melipat-gandakan kinerja keuangan yang berkesinambungan serta memungkinkan organisasi dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Pada instansi pemerintah aspek utama yang mengalami pelipat-gandaan yang berkesinambungan adalah perspektif pelanggan atau publik.
- b. Koheren, dimaksudkan agar personil organisasi dapat membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Dalam dunia bisnis/ swasta, setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan, harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langung maupun tidak langung. Ketiga perspektif non

keuangan, sesungguhnya merupakan pemicu dari kinerja keuangan organisasi. Pencapaian sasaran strategik ini adalah penguasaan pengetahuan oleh personil organisasi, sehingga akan meningkatkan kualitas proses untuk meningkatkan *value* bagi pelanggan. Kekoherenan juga membangun hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan oleh sistem perumusan strategi dengan keluaran dari sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut dalam menjabarkan inisiatif strategik kedalam program, dan selanjutnya program kepada anggaran (*budgeting*).

- c. Berimbang, dimaksudkan untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan dari keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik dalam dunia bisnis. Sedangkan pada instansi pemerintah, akan menghasilkan pelayanan publik yang berkesinambungan.
- d. Terukur, dimaksudkan bahwa *Balanced Scorecard* memberi kemudahan bagi organisasi untuk dapat menentukan ukuran dari sasaran strategik yang akan dicapai dalam keempat perspektif, sehingga sasaran tersebut dapat dikelola dan diwujudkan.

Dengan *balanced scorecard*, perusahaan bisa merancang kerangka kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam peta strategi yang membantu manajer untuk berpikir tentang hubungan sebab-akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda. Organisasi yang berinovasi dalam penerapan *Balanced Scorecard* menjadi sistem manajemen strategik atau *strategic management system*, akan menjadikan suatu pengelolaan strategi jangka panjang. Dalam proses manajemen organisasi yang penting yang dapat dihasilkan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai *strategic management system* dengan kerangka aksinya dapat dilihat pada Gambar 2.5



Sumber : Kaplan dan Norton (1996:11)

**Gambar 1.5** Balanced Scorecard sebagai Kerangka Aksi

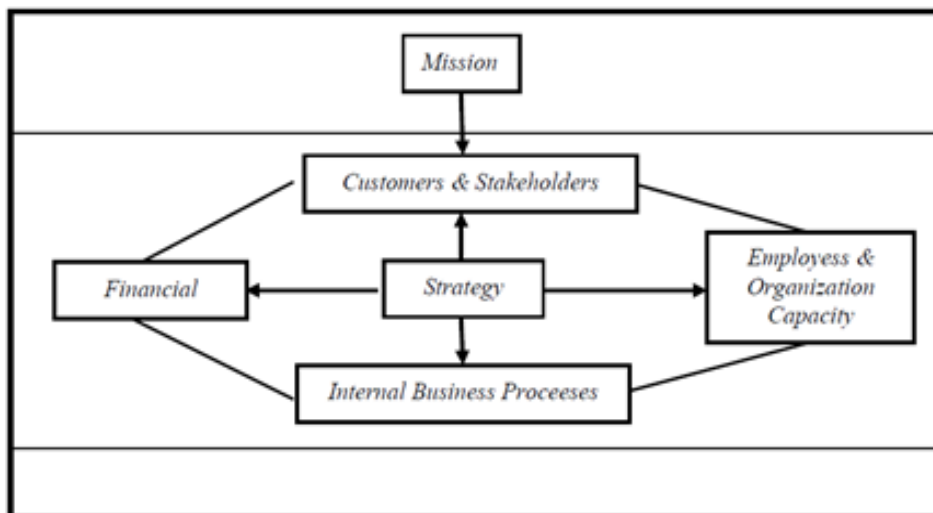
Suatu pernyataan visi dan misi organisasi merupakan target ideal menjadi gambaran terbaik yang akan dicapai pada masa yang akan datang melalui program dan kegiatan operasionalnya. Dalam upaya untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana strategis oleh masing-masing unit anggota organisasi. Dalam pelaksanaan atau pengimplementasian rencana strategis, organisasi sering menemukan hambatan bahkan sampai kegagalan. Berbagai hambatan yang dapat menyebabkan kegagalan pada suatu organisasi dalam mengimplementasikan seluruh rencana-rencana strategis, dapat dilihat sebagai berikut : 1) Visi, sebagian anggota organisasi tidak paham dengan strategi organisasi, 2) Orang (*Person*), sebagian anggota organisasi memiliki sasaran tujuan tidak sesuai dengan strategi organisasi, 3) Sumber daya, waktu, energi dan uang yang tidak digunakan pada hal yang penting bagi kepentingan organisasi, 4) Manajemen, manajemen terlalu banyak menghabiskan waktu pada sasaran jangka pendek bukan pada strategi organisasi.

### **2.1.3.2** *Balanced scorecard* pada Organisasi Publik

Organisasi publik adalah organisasi nonprofit dimana tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Organisasi publik berfokus dalam pelayanan kepada pelanggan dan berupaya mengukur tingkat efektif dan efisiennya dalam pemberian kepuasan pelayanan kepada masyarakat. Dalam hal ini organisasi publik dapat melakukan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard*, Rasidi (2019:190).

Salah satu alasan mengapa kerangka *Balanced scorecard* penting untuk diimplementasikan ke organisasi yang bersifat publik yaitu untuk merespon tuntutan publik yang merupakan *stakeholder* akan akuntabilitas dan efisiensi organisasi publik. Kecenderungan saat ini adalah pengukuran kinerja telah dilakukan pada semua tingkatan organisasi pemerintahan. Tantangan utamanya adalah bagaimana memiliki sebuah sistem atau kerangka kinerja yang secara efektif mampu membagi dengan baik alokasi-alokasi prioritas terhadap keterbatasan sumberdaya yang ada dalam pelaksanaan prioritas tersebut dan mengukur hasilnya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *Balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders* 4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity* seperti dikutip Rasidi (2019:193) dari Rohm.



Sumber : <https://balancedscorecard.org/>

**Gambar 1.6**  
**Gambaran Balanced scorecard yang digunakan dalam**  
**Organisasi Publik**

Gambar 2.6 memberikan gambaran fokus utama organisasi publik yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memberikan pelayanan sesuai misi organisasi publik pada umumnya.

### **2.1.3.3 Analisa *Balanced scorecard* pada Organisasi Publik**

Misi organisasi publik dapat dicapai dengan memformulasi strategi-strategi organisasi Rasidi (2019:174). Dalam *Balanced Scorecard* strategi organisasi ini akan dibagi menjadi empat perspektif antara lain:

1. Perspektif *customer & stakeholders*

Perspektif pelanggan memberikan gambaran bagaimana pelayanan berkualitas kepada pelanggan yaitu masyarakat, pada perspektif ini dijabarkan visi, misi, tujuan, dan strategi dari organisasi yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan.

2. Perspektif *financial*,

Perspektif keuangan menjabarkan visi, misi, target, dan sasaran organisasi yang memberikan identifikasi bahwa pelayanan yang maksimal dengan biaya yang efisien.

3. Perspektif *internal business process*

Perspektif Internal Bisnis merangkum visi, misi, target, dan sasaran organisasi yang menunjukkan cara bagaimana guna mencapai pelayanan yang maksimal dengan proses-proses yang penting bagi organisasi publik.

4. Perspektif *learning and growth*.

Perspektif Pertumbuhan dan perkembangan menggambarkan visi, misi, target, dan sasaran organisasi yang mencakup kompetensi dan kemampuan pegawai pada semua anggota organisasi dalam upaya mencapai pelayanan yang maksimal bagi masyarakat.

Augustinah (2018:225) menyebutkan bahwa sebelum *Balanced scorecard* diimplementasikan, terdapat enam tahapan yang harus ditempuh bagi organisasi dalam membangun suatu *Balanced scorecard* yaitu: 1) menilai fondasi organisasi, 2) membangun strategi bisnis, 3) membuat tujuan organisasi, 4) membuat *strategy*

map bagi strategi bisnis organisasi, 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif.

#### **2.1.3.4 Empat Perspektif Balanced scorecard**

Menukil dari teori Kaplan dan Norton, Rasidi (2019:192) menyatakan bahwa dalam memandang suatu Organisasi, *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu : (1) Perspektif *Customer and Stakeholder*, (2) Perspektif *Financial*, (3) Perspektif *Internal Business*, (4) Perspektif *Learning and Growth*, dimana semua perspektif tersebut menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan misi organisasi yang bersifat jangka panjang. Dengan kata lain *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang. Visi, misi, dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi, misi, dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif–inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis.

Keempat perpektif tersebut merupakan suatu terjemahan dari visi dan misi instansi, dan keempat perspektif tersebut memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya.

##### **a. Perspektif *customer and stakeholder***

Menurut Rasidi (2019:196) perspektif *customer & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat dan pemangku kepentingan. Perspektif ini mencakup Sasaran Strategis yang ingin diwujudkan organisasi untuk memenuhi harapan sehingga dinilai berhasil dari sudut pandang *customer* dan *stakeholder*.

- *Customer* (pengguna layanan) merupakan pihak luar yang terkait langsung dengan pelayanan suatu organisasi. Indikator yang digunakan untuk perspektif *customer* adalah (1) kepuasan pelayanan tamu yang berasal dari Anggota Dewan dari luar daerah yang

melakukan kunjungan kerja ke Kantor DPRD Kabupaten Bandung Barat;

Merujuk pada Permenpan Nomor 14 Tahun 2017 unsur-unsur survey kepuasan meliputi:

1. Persyaratan

Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.

2. Sistem, Mekanisme, dan Prosedur

Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.

3. Waktu Penyelesaian

Waktu Penyelesaian adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

4. Biaya/Tarif \*)

Biaya/Tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

5. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Produk spesifikasi jenis pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.

6. Kompetensi Pelaksana \*\*)

Kompetensi Pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.



7. Perilaku Pelaksana \*\*)  
Perilaku Pelaksana adalah sikap petugas dalam memberikan pelayanan.
  8. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan  
Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.
  9. Sarana dan prasarana  
Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana digunakan untuk benda yang bergerak (komputer, mesin) dan prasarana untuk benda yang tidak bergerak (gedung).
- *Stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah pihak internal maupun eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memiliki kepentingan atas *output* atau *outcome* dari suatu organisasi, namun tidak menggunakan layanan organisasi secara langsung. Indikator yang digunakan untuk Perspektif *Stakeholder* adalah (1) Indeks Kepuasan Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat terhadap pelayanan Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat, (LAKIP Sekretariat DPRD KBB 2021) dan (2) pelayanan penyampaian aspirasi dari masyarakat / organisasi / Lembaga (Reses). Untuk mengukur kepuasan Pimpinan dan Anggota DPRD mengacu pada uraian tugas pokok dan fungsi utama Sekretariat DPRD yaitu menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD (Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016). Undang-undang nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa fungsi DPRD antara lain: (1) Fungsi Legislasi, (2) Fungsi Anggaran, dan (3) Fungsi Pengawasan. Selain daripada itu, Reses menjadi salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh anggota

DPRD sebagaimana telah tercantum dalam Undang-Undang MD3. Reses sendiri dilaksanakan sebagai upaya menampung setiap aspirasi dari masyarakat. Kegiatan reses dilaksanakan sebanyak maksimal 3 kali dalam 1 tahun masa sidang di daerah pemilihan dari masing- masing anggota DPRD.

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kualitas pelayanan Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat dengan menggunakan rumus merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik:

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah Pernyataan Puas x skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$$

b. Perspektif *Finansial*

Perspektif finansial melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan dan pemberian pelayanan yang efisien.

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukur *value for money* atau 3E yang dikembangkan oleh Mardiasmo (2018:165-168). Instrumen tersebut terdiri dari 3E yaitu:

1. Rasio ekonomi

Rasio ekonomi yaitu rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan. Untuk menghitung dan mengukur tingkat ekonomis digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rasio Ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran Institusi}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Berdasarkan kriteria standar efisiensi menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900.327 tahun 1996 tentang penilaian dan pencapaian kinerja keuangan dapat diketahui efisien atau tidak dengan memenuhi kriteria yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kriteria Ekonomi Kinerja Keuangan**

<b>Persentase Tingkatan (%)</b>	<b>Kriteria</b>
>100%	Sangat Ekonomis
91% - 100%	Ekonomis
81% - 90%	Cukup Ekonomis
61% - 80%	Kurang Ekonomis
< 60%	Tidak Ekonomis

Sumber : Kepmendagri No. 690.900.372 tahun 1996

- a. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan lebih dari 100% maka dapat dikatakan realisasi anggaran Sangat Ekonomis
- b. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan 91%-100% maka dapat dikatakan realisasi anggaran ekonomis.
- c. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan 81%-90% maka dapat dikatakan realisasi anggaran cukup ekonomis.
- d. Apabila perolehan hasil rasio persentase menunjukkan perbandingan 61%- 80% maka dapat dikatakan realisasi anggaran kurang ekonomis.
- e. Apabila perolehan hasil rasio persentase menunjukkan kurang dari 60% maka dapat dikatakan realisasi anggaran tidak ekonomis.

2. Rasio efisiensi

Rasio efisiensi yaitu rasio yang menjelaskan bahwa efisiensi dalam pengelolaan anggaran untuk mengetahui seberapa besar pelaksanaan kegiatan dapat diukur dengan perbandingan rasio antara output dengan input. Pada umumnya dalam organisasi sektor publik sangat penting untuk menilai kinerja keuangannya, efisiensi merupakan pengukuran pengelolaan dana pemerintah daerah dengan cara membandingkan tingkat output atau pengeluaran antara input atau masukan. Yang membandingkan realisasinya terhadap target. Tingkat efisiensi apabila dinyatakan dalam rumus ialah sebagai berikut;

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja Operasi}}{\text{Anggaran belanja Daerah}} \times 100\%$$

**Tabel 1.2**  
**Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan**

<b>Persentase Tingkatan (%)</b>	<b>Kriteria</b>
>100%	Tidak Efisien
91% - 100%	Kurang Efisien
81% - 90%	Cukup Efisien
61% - 80	Efisien
< 60%	Sangat Efisien

Sumber : Kepmendagri No. 690.900.372 tahun 1996

Berdasarkan kriteria kemampuan kinerja keuangan analisis rasio efisiensi yang diuraikan di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan lebih dari 100% maka dapat dikatakan realisasi belanja operasi tidak efisien.
- b. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan 91%-100% maka dapat dikatakan realisasi belanja operasi kurang efisien.

- c. Apabila perolehan rasio persentase menunjukkan perbandingan 81%-90% maka dapat dikatakan realisasi belanja operasi cukup efisien.
  - d. Apabila perolehan hasil rasio persentase menunjukkan perbandingan 61%- 80% maka dapat dikatakan realisasi belanja operasi efisien.
  - e. Apabila perolehan hasil rasio persentase menunjukkan kurang dari 60% maka dapat dikatakan realisasi belanja operasi sangat efisien.
3. Rasio efektivitas

Rasio efektivitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan. Tingkat efektifitas dalam perhitungan rumus ialah sebagai berikut:

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Anggaran Belanja Daerah}} \times 100\%$$

**Tabel 1.3**  
**Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan**

<b>Persentase Tingkatan (%)</b>	<b>Kriteria</b>
>100%	Sangat efektif
91% - 100%	Efektif
81% - 90%	Cukup Efektif
61% - 80	Kurang Efektif
< 60%	Tidak Efektif

Sumber : Kepmendagri No. 690.900.372 tahun 1996

Berdasarkan kriteria kemampuan kinerja keuangan analisis rasio efektivitas yang diuraikan di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Apabila memperoleh hasil rasio lebih dari 100%, maka realisasi belanja dikatakan sangat efektif.

2. Apabila memperoleh hasil rasio antara 91% - 100%, maka realisasi belanja dikatakan efektif.
3. Apabila memperoleh hasil rasio antara 81% - 90%, maka realisasi belanja dikatakan cukup efektif.
4. Apabila memperoleh hasil rasio antara 61%-80%, maka realisasi belanja dikatakan kurang efektif.
5. Apabila memperoleh hasil rasio kurang dari 60%, maka realisasi belanja dikatakan tidak efektif.

c. *Perspektif internal business process*

Perspektif ini mencakup Sasaran Strategis yang ingin diwujudkan melalui rangkaian proses yang dikelola organisasi dalam memberikan layanan serta menciptakan nilai bagi *stakeholder* dan *customer (value chain)*. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi tahapan proses di mana organisasi dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif. Merujuk pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/53/M.PAN/2014 Tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, indikator yang digunakan untuk Perspektif Internal Process adalah (1) Perumusan kebijakan yang berkualitas; (2) Peningkatan *output/outcome* kinerja yang berkualitas; serta (3) Monitoring dan evaluasi yang efektif. Untuk mengukur indikator pada perspektif *internal business process* dilakukan survey dengan berpedoman pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Evaluasi Rancangan Peraturan Daerah tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Serta Tata Cara Perubahan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah, Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah, 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, dan

d. Perspektif *learning and growth*

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, karena dengan perkembangan teknologi saat ini memudahkan organisasi dalam pemenuhan kepuasan pelanggan, Rahma Wahdiniwaty (2019:4). Selain itu juga dalam perspektif ini mengukur kompetensi dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, serta faktor lain yang perlu diperbaharui. Perspektif ini mencakup Sasaran Strategis yang berupa kondisi ideal atas sumber daya *internal* organisasi yang ingin diwujudkan atau yang seharusnya dimiliki oleh organisasi untuk menjalankan proses bisnis guna menghasilkan *output* atau *outcome* organisasi yang sesuai dengan harapan *customer* dan *stakeholder*. Rasidi (2019:197) mengemukakan indikator dari perspektif *learning and growth* yaitu (1) SDM yang berkompentensi tinggi; (2) budaya kinerja yang tinggi dan (3) Perwujudan TIK yang terintegrasi. Ukuran indikator pada perspektif *learning and growth* memperhatikan Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN sebagai acuan pengelolaan manajemen sumber daya manusia (pegawai), Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 1.4**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Arasy Alimudin, Achmad Zakki Falani, Sri Wiwoho Mudjanarko, Arthur Daniel	Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan	Empat perspektif Balanced Scorecard secara signifikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 95.5 %. Faktor lain yaitu (100 % - 95 % = 5 %) dapat dijelaskan	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian terdahulu dilakukan di UMKM Kota Surabaya, sedangkan objek penelitian ini Sekretariat DPRD</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Limantara (2019)	Kinerja UMKM	oleh faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh misalnya underwriter performance, kebijakan pemerintah		<p>Kabupaten Bandung Barat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode penelitian terdahulu menggunakan analisis data statistik, penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif.</li> </ul>
2.	Fedianty Augustinah (2018)	Manajemen Kinerja Balanced Scorecard Untuk Koperasi Dan UMKM	Konsep Scorecard yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan Balanced Scorecard akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian terdahulu dilakukan di Koperasi dan UMKM Kabupaten/Kota secara umum, sedangkan penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat</li> <li>• Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk mengukur kinerja koperasi dan UMKM, penelitian ini mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya</li> </ul>
3	I Gede Ari Erawan (2019)	<i>Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic</i>	Implementasi dari penggunaan <i>BSC</i> pada Kementerian Keuangan telah terbukti secara positif meningkatkan kinerja dari Kementerian Keuangan, dibuktikan dengan	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja dari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian terdahulu dilakukan di Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sedangkan</li> </ul>



No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		<i>Literature Review</i>	mendapatkan nilai A terhadap penilaian kinerja dari BPK	organisasi publik	<p>penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk mengukur kinerja Kementerian Keuangan Republik Indonesia, penelitian ini mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya</li> </ul>
4	Rasidi, Rudi Sadmoko (2019)	Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Pada Institut Pemerintahan Dalam Negeri	Penerapan konsep <i>balanced scorecard (BSC)</i> dalam pengukuran kinerja organisasi di IPDN yang dituangkan dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) mulai Tahun 2015 sampai 2017, secara umum telah mencakup 4 (empat) perspektif yaitu: (1) <i>Customer &amp; stakeholders perspective</i> ; (2) <i>Financial perspective</i> ; (3) <i>Internal business process perspective</i> ; dan (4) <i>Learning and Growth perspective</i> .	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja dari organisasi publik dalam dokumen LAKIP Sumber respondennya lebih dari satu disesuaikan dengan kebutuhan dari perspektif <i>balanced scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian terdahulu dilakukan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri, sedangkan penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat</li> <li>• Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk mengukur kinerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri berdasarkan perencanaan <i>Strategy Map</i>, penelitian ini</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
					mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya
5	Dr. Reena Agarwal (2019)	Can The Use of Balance Score Card Guarantee Survival and Growth in Today`S Era of Economic Uncertainty?	Perusahaan bisnis perlu menyadari bahwa parameter moneter saja tidak cukup mengukur kesehatan perusahaan. Perusahaan perlu fokus pada proses, bukan metrik. Perusahaan perlu mengembangkan kerangka kerja untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi tujuan spesifik yang dapat ditindaklanjuti dan terukur untuk mengevaluasi kinerja.	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan mikro secara umum, sedangkan penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat</li> <li>Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk mengukur kinerja perusahaan mikro secara umum, penelitian ini mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya</li> </ul>
6	Eddy Soeryanto Soegoto (2018)	Penerapan Manajemen Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pengelolaan Perguruan Tinggi	Dalam pengukuran manajemen kinerja dapat menggunakan salah satu pendekatan yaitu <i>Balanced Scorecard</i> , karena melalui pendekatan ini akan diketahui kepuasan karyawan, pelanggan dan produktivitas yang merupakan 3 (tiga) hal utama dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi).	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian terdahulu dilakukan pada Perguruan Tinggi secara umum, sedangkan penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat.</li> <li>Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk</li> </ul>

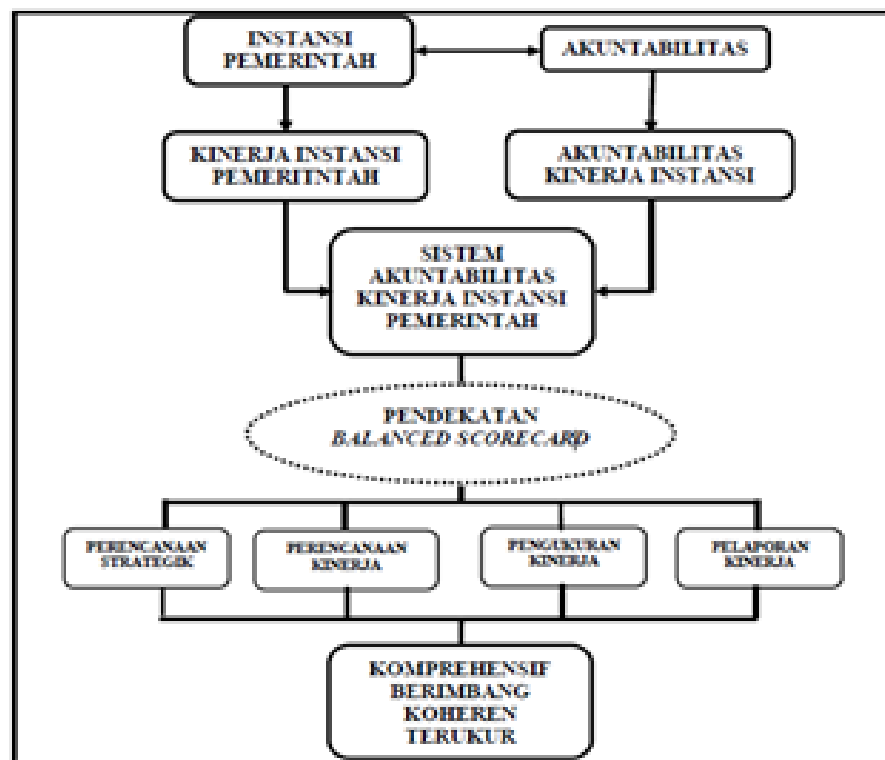
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
					mengukur kinerja perguruan tinggi secara umum, penelitian ini mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya
7	A.B. Setiawan, C. AvriLivanni (2020)	Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah <i>Performance Measurement Analysis Of City Government</i>	Hasil keseluruhan pengukuran kinerja dengan <i>balance scorecard</i> dinilai sangat baik, dengan berpedoman pada peraturan perundangan yang berlaku sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan pada tahun-tahun berikutnya.	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja dari organisasi publik / pemerintahan Sumber respondennya lebih dari satu disesuaikan dengan kebutuhan dari perspektif <i>balanced scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objek penelitian terdahulu dilakukan pada Pemerintah Kota Bogor, sedangkan penelitian ini dilakukan di Sekretariat DPRD Kab. Bandung Barat.</li> <li>Penelitian terdahulu menguraikan penggunaan <i>BSC</i> sebagai tools untuk mengukur kinerja perguruan tinggi secara umum, penelitian ini mengukur kinerja Sekretariat DPRD KBB dengan <i>BSC</i> melalui 4 perspektifnya</li> </ul>
8	Assefa Abu Geru (2020)	Examining the Achievements of the Balanced Scorecard as Public Sector Reform Tool: The Case of Some Selected Oromia Regional	Semakin meningkatnya komitmen perubahan anggota TNI dalam organisasi publik maka, Lebih baik implementasi BPR dan <i>BSC</i> dalam organisasi daripada komitmen perubahan tentara dalam organisasi. Ini menunjukkan bahwa sebagai komitmen perubahan tentara	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja dari organisasi publik / pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penelitian terdahulu menggunakan tools statistik untuk mengukur besaran pengaruh anatar variabel, pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif</li> </ul>

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Government Bureaus	meningkatkan BSC dan BPR lebih baik mencapai tujuan yang dimaksudkan dalam organisasi.		
9	Chiara Mio, Antonio Costantini, Silvia Panfilo (2021)	Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use	Singkatnya, implikasi manajerial adalah bahwa menggunakan SBSC, yang merupakan alat kontrol formal, harus dilengkapi dengan mengandalkan kontrol informal, seperti budaya dan administrasi. Implikasi ini secara luas sejalan dengan Lueg dan Radlach (2016), yang mencatat bahwa berkelanjutan pengembangan tidak dapat ditegakkan dengan kontrol yang terisolasi	Meneliti penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 perspektifnya terhadap kinerja dari organisasi publik / pemerintahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian terdahulu menggunakan tools statistik untuk mengukur besaran pengaruh anatar variabel, pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif</li> </ul>
10	Abebe Gurie Geneti (MPA) (2019)	The Challenges Of Implementing Balanced Scorecard (Bsc) In Public Sector: In The Case Of B/G/R/S, Some Selected Bureaus.	Menurut konsep BSC, peran utama manajemen tingkat atas dalam proses implementasi BSC, adalah untuk menciptakan rasa urgensi dan kebutuhan akan BSC.	Penulis dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan instrumen <i>Balanced Scorecard</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian terdahulu mengambil objek penelitian Pemerintah Etiopia secara keseluruhan sedangkan objek penelitian penulis merupakan salahsatu bagian dari pemerintahan Kabupaten Bandung Barat</li> </ul>

Sumber : Diolah peneliti 2022

### 2.3 Kerangka Pemikiran

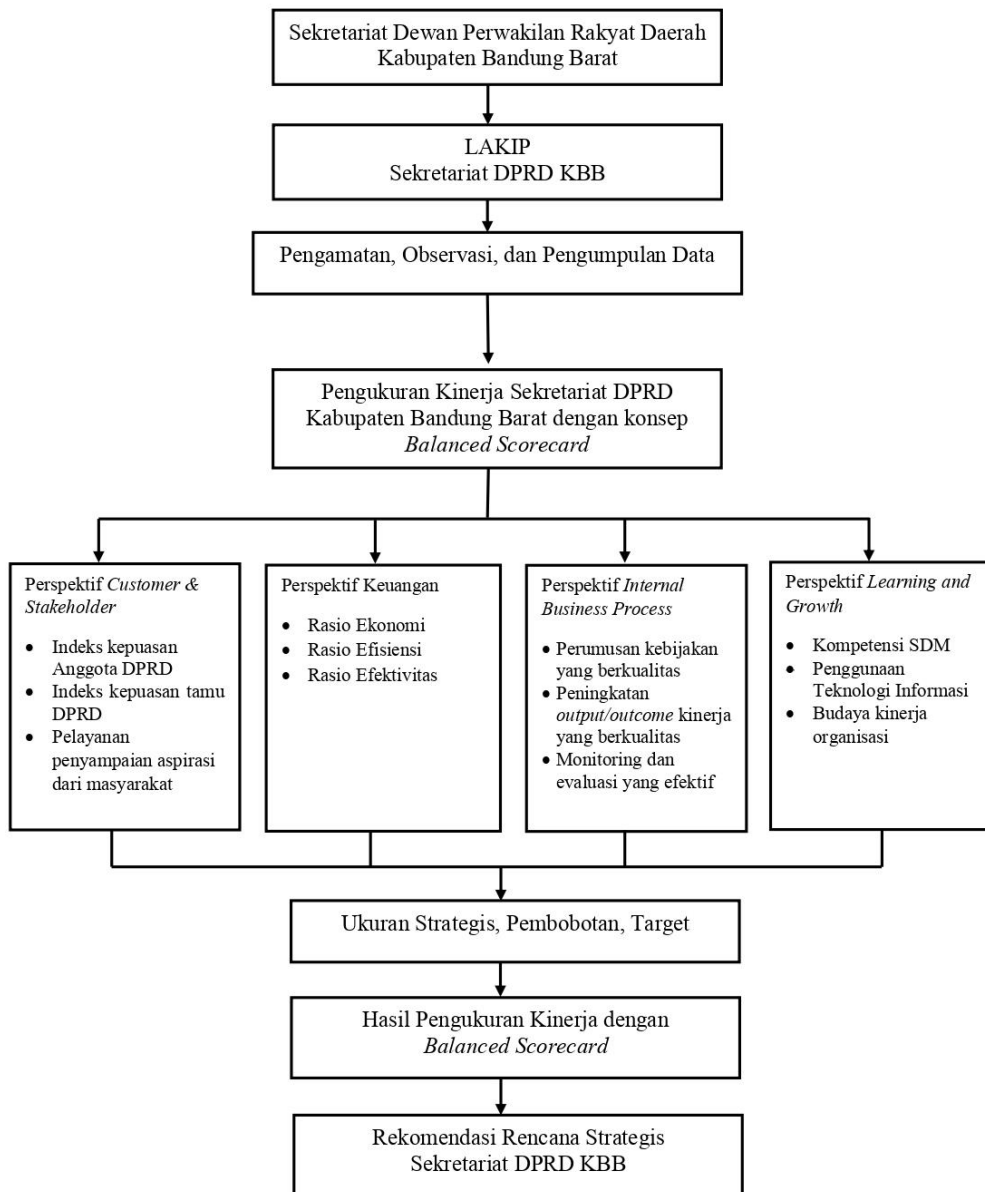
Untuk menjawab latar belakang maka penelitian ini secara konseptual bukan ditujukan untuk menggantikan SAKIP sebagai sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah yang telah terstandarisasi melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014, khususnya di Kantor Sekretariat DPRD KBB, namun diharapkan penelitian ini dapat memberikan representasi kinerja organisasi secara komprehensif, koheren, terukur dan berimbang, melalui keempat perspektif antara lain perspektif pelanggan, keuangan, internal proses dan pertumbuhan dan pembelajaran, tidak saja berbasis realisasi target anggaran, maka pendekatan *Balanced Scorecard* dapat digunakan dalam tahapan mekanisme penyusunan SAKIP di Kantor Sekretariat DPRD KBB. Keterkaitan antar SAKIP dengan *Balanced Scorecard* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Sumber : Jusuf Bangun (2019:33)

**Gambar 1.7**  
**Kerangka Pemikiran Konseptual**

Dalam merancang *Balanced Scorecard* pada Kantor Sekretariat DPRD KBB, FGD dilaksanakan terdiri dari unsur Pimpinan dan jajarannya yang melakukan langkah-langkah sebagai berikut: Pertama, menjabarkan komponen strategik yaitu visi dan misi organisasi Kantor Sekretariat DPRD KBB kedalam sasaran-sasaran strategik pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif internal proses dan perspektif pengembangan dan pembelajaran. Kedua, menentukan indikator kinerja kunci (KPI), target dan inisiatif strategis dalam rancangan *Balanced Scorecard*. Ketiga, menentukan bobot perspektif dan indikator kinerja kunci (KPI). Pembobotan ini dilakukan oleh manajemen kantor. Keempat, merancang peta strategi (*strategy map*) dengan melakukan analisis hubungan sebab-akibat antar sasaran strategis. Kelima mengukur dan menyusun *Scorecard* Kantor dengan melibatkan internal dan eksternal *stakeholders* sebagai responden. Keenam, mengevaluasi dan membandingkan hasil pengukuran kinerja kantor dengan menggunakan *Balanced scorecard* dengan pengukuran kinerja yang digunakan selama ini. Ketujuh, melakukan integrasi kerangka pengukuran kinerja berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja yang digunakan selama ini yaitu SAKIP dan merumuskan rekomendasi penggunaan kerangka kerja berbasis *Balanced scorecard* yang telah diintegrasikan kedalam format laporan kinerja yang ada. Kerangka pemikiran ini bisa digambarkan sebagai kerangka pemikiran operasional seperti pada Gambar 2.7. dimana gambar panah menunjukkan hubungan antar proses dan tahapan perancangan kerangka *Balanced Scorecard* sedangkan gambar kotak besar adalah batasan penelitian serta masing-masing kotak adalah proses atau tahapan perancangan kerangka *Balanced Scorecard*.



**Gambar 1.8**  
**Kerangka Pemikiran Operasional Rancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Barat)**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:132). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan menganalisis kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung Barat menggunakan pendekatan empat (4) perspektif *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka hipotesis adalah"

- H1 : Indikator-indikator pada perspektif keuangan dapat diidentifikasi dengan baik berdasarkan penilaian yang telah dilakukan.
- H2 : Indikator-indikator pada perspektif pelanggan dapat diidentifikasi dengan baik berdasarkan penilaian yang telah dilakukan.
- H3 : Indikator-indikator pada perspektif bisnis internal dapat diidentifikasi dengan baik berdasarkan penilaian yang telah dilakukan.
- H4 : Indikator-indikator pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat diidentifikasi dengan baik berdasarkan penilaian yang telah dilakukan.
- H5 : Menghasilkan penilaian kinerja berdasarkan empat (4) perspektif *Balanced Scorecard* serta merumuskan alternatif strategi yang dapat disarankan dan diimplementasikan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Barat.