

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di berbagai negara maju. Untuk menghadapi persaingan bisnis yang kompetitif, kinerja merupakan faktor yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Oleh sebab itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward punishment system* (Ulum, 2012). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran kinerja yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Menurut Krismiaji (2011), pengukuran kinerja merupakan bagian yang penting dalam perencanaan dan pengendalian organisasi/perusahaan. Pengukuran kinerja menunjukkan apakah suatu organisasi/perusahaan telah mencapai target-target yang telah ditentukan pada level strategi dan level operasional dan hasil dari pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada sisi finansial atau keuangan. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan,

tetapi juga non keuangan. Dengan hanya melihat ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini justru memberikan hasil yang menyesatkan. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka Kaplan dan Norton mendesain sebuah sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced scorecard*. Berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang dikembangkannya, pengukuran kinerja dibagi ke dalam 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis *balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial.

Organisasi sektor publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi nonprofit lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efesiansinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Dinas Perhubungan merupakan instansi Pemerintah Daerah yang bergerak di bidang sektor publik dengan memberikan pelayanan di bidang angkutan, lalu lintas, dan di bidang prasarana. Selain dari tugas pokoknya memberi pelayanan

akuntabilitas dari sebuah instansi menjadi point penting untuk diperhatikan, Sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan publik terhadap dinas/instansi tersebut. Dalam pelaksanaan kegiatannya berdasarkan struktur organisasi yang disusun oleh perangkat atau staf pegawai Dinas Perhubungan dengan sedemikian rupa baiknya, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang akan dicapai, Dengan harapan untuk kedepannya dapat lebih memajukan Kabupaten Rokan Hulu terutama dalam hal pelayanan di bidang angkutan, lalu lintas dan di bidang prasarana. Untuk itulah diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial guna untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah, untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan efesiensi dan efektifitas dalam pelayanan publik.

Selama ini pengukuran kinerja pada Dinas Perhubungan hanya dinilai berdasarkan pada laporan keuangan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* merupakan alternatif yang dapat digunakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya, yang mana pengukuran kinerja sebelumnya hanya berfokus pada aspek keuangan. Sedangkan didalam *balanced scorecard* aspek-aspek yang diukur lebih komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi publik melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi suatu organisasi. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk membahas mengenai **“Analisis Kinerja Pemerintah Daerah dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu jika diukur dengan menggunakan perspektif keuangan ?
2. Bagaimanakah kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu jika diukur dengan menggunakan perspektif pelanggan ?
3. Bagaimanakah kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu jika diukur dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimanakah kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu jika diukur dengan menggunakan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu dari perspektif keuangan
2. Untuk mengetahui kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu dari perspektif pelanggan
3. Untuk mengetahui kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu dari perspektif proses bisnis internal

4. Untuk mengetahui kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*

2. Bagi Pihak Dinas Perhubungan

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat membantu Dinas Perhubungan dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang mungkin dapat diterapkan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Akademik

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi sumber bacaan atau referensi untuk penelitian yang sejenis dimasa yang akan datang.

#### **1.5 Pembatasan Masalah dan Originalitas**

##### **1.5.1 Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian ini penulis akan membatasi masalah yang akan diteliti yaitu analisis kinerja yang akan diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dengan pengukuran kinerja 8 indikator, serta pelayanan yang diteliti dalam penelitian ini hanya pelayanan izin trayek dan menggunakan laporan keuangan Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu tahun 2014-2016.

### **1.5.2 Originalitas**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian oleh Aprilia Pitriani (2014) dengan judul Analisis Kinerja Melalui *Balanced Scorecard* Studi pada Dinas Pariwisata Kepulauan Riau. Dengan hasil penelitiannya yaitu Dinas Pariwisata Kepulauan Riau mendapatkan total skor 5 dan dikategorikan cukup baik. Berarti Dinas Pariwisata Kepulauan Riau dapat diukur melalui *Balanced scorecard* karena seluruh aspek dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perpspektif pelanggan, perpspektif proses bisnis internal, perpspektif pertumbuhan dan pembelajaran semuanya dapat diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* tersebut.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan dan pembatasan masalah dan originalitas.

#### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

Pada bab ini penulis menguraikan teori yang berkaitan dengan penelitian dan hasil penelitian yang relavan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang objek penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, dan jadwal penelitian.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi analisis data yaitu hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan atas permasalahan yang timbul dalam penelitian sesuai dengan data-data penelitian yang tersedia

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini menjelaskan tentang beberapa kesimpulan dan saran-saran yang berkaitan dengan hasil pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1 Definisi Kinerja**

Secara umum istilah kinerja digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja merupakan hasil kerja atau capaian dari individu ataupun kelompok dari sebuah organisasi maupun instansi yang sebelumnya sudah ditentukan target pencapaiannya.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* dalam suatu organisasi (Mahsun, 2014)

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai pencapaian, prestasi atau unjuk kerja dari instansi pemerintah (Ulum, 2012)

### **2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Menurut Lohman (dalam Mahsun, 2014) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian visi dan misi organisasi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Pengukuran kinerja adalah cara untuk mempertahankan prestasi berbagai pekerjaan dan pelayanan yang dilakukan pemerintah. Pengukuran kinerja



membantu pejabat pemerintah daerah dalam menentukan tingkatan pencapaian tujuan.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik untuk menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Ulum, 2012)

Dari beberapa pendapat para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa pengukuran kinerja adalah penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi, dan pengukuran kinerja dapat dijadikan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi dimasa yang akan datang.

### **2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat pengukuran kinerja yang baik (Ulum, 2012) sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
4. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

5. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

#### **2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Secara umum tujuan pengukuran kinerja (Ulum, 2012) adalah:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down dan bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.

Menurut Mahmudi (2010) tujuan dilakukan pengukuran kinerja sektor publik yaitu mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).

#### **2.5 Pengertian Balanced Scorecard**

Menurut Yuwono (2007), dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi,

korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolak ukurnya.

Jadi, ketika kita bisa bicara tentang *balanced scorecard*, dimana terdapat tambahan kata "*balanced*" didepan kata "*score*", maksudnya adalah bahwa angka (grade) atau "*score*" tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen dalam kinerja. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan mencakup jangka pendek jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang.

Menurut Yuwono (2007), *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

*Balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*, konsep *balanced scorecard* adalah menterjemahkan startegi organisasi ke dalam aktivitas-aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinu (Ulum, 2012)

## 2.6 Konsep Balanced Scorecard

Menurut Yuwono (dalam Fadli, 2015), ide tentang *balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul *Balanced Scorecard-Measure*. Namun pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategi kedalam sasaran strategi perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi kedalam sasaran strategi dan inisiatif yang komprehensif, koheren dan terukur.

Konsep *balanced scorecard* awal mulanya memang diciptakan untuk kalangan perusahaan bisnis, dimana keuntungan merupakan tujuan dan motivasi utama. Tetapi, seiring perkembangan zaman dan banyaknya keberhasilan penggunaan *balanced scorecard* oleh perusahaan bisnis, kemudian banyak organisasi seperti organisasi sektor publik/organisasi pemerintah. Tentunya, penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi memerlukan penyesuaian. Karena tidak seperti organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan, organisasi umumnya didirikan dengan suatu misi tertentu untuk melayani golongan masyarakat tertentu dengan jasa pelayanan tertentu pula. Oleh karena itu ukuran utama yang perlu diperhatikan adalah perspektif pelanggan untuk mencapai misi organisasi.

Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan

misi dan strategi sebuah divisi. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata (Krismiaji: 2011). Kata “*balanced*” disini bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

- a. Keseimbangan antara pengukuran ekstren untuk pemegang saham dan pelanggan dan pengukuran intern dari proses intern, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan
- b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- c. Keseimbangan antara objektivitas, yaitu pengukuran kinerja berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

## **2.7 Pengukuran Balanced Scorecard**

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* didasarkan pada empat hal utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kelebihan pengguna *balanced scorecard* adalah bahwa dengan pendekatan *balanced scorecard* berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan dan pengukuran yang ada di dalam *balanced scorecard*.

Cara pengukuran dalam *balanced scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dan perspektif lainnya dengan tolok ukur masing-masing dari perspektif.

## 2.8 Perspektif dalam Balanced Scorecard

Menurut Krismiaji (2011), *balanced scorecard* menunjukkan bahwa adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan. Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu:

### a. Perspektif Keuangan (finansial)

Perspektif keuangan menjadi tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai (*lead indicators*). Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perspektif ini adalah pemanfaatan anggaran yang disebut sebagai rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan agar segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama dan juga dapat memotivasi pegawai karena ada tujuan/sasaran yang akan dicapai.

### b. Perspektif Pelanggan

Menurut Daily (dalam Pitriani, 2014) dalam perspektif ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelanggan dalam hal ini masyarakat melihat organisasi dalam hal ini menyediakan jasa layanan publik apakah sesuai dengan keinginan masyarakat. Untuk mengukur kepuasan masyarakat adalah dengan melihat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh dinas.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada dasarnya pespektif bisnis internal adalah membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses bisnis internal organisasi yang berkelanjutan.

Dan perspektif ini harus mampu menjawab pertanyaan harus unggul dibidang apa, serta bagaimana membangun keunggulan tersebut. Beberapa aspek yang dapat memberikan gambaran kinerja perspektif ini yaitu : sarana dan prasarana, proses dan kepuasan bekerja.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Dengan demikian organisasi sektor publik harus terus belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus serta menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal agar tujuan perspektif-perspektif tersebut bisa tercapai. Indikator kinerja yang dapat menggambarkan perspektif ini adalah tingkat pelatihan pegawai dan retensi pegawai.

## **2.9 Keunggulan Balanced Scorecard**

Pengukuran kinerja diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dari Harvard Business School. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan/keistimewaan sebagai berikut:

1. Komprehensif

*Balanced scorecard* mencakup pengukuran kinerja non finansial melalui perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan pengukuran kinerja pada sisi eksternal adalah kepuasan pelanggan. Dengan demikian *balanced scorecard* dipandang telah secara komprehensif mengukur kinerja suatu organisasi.

## 2. Koheren

Maksudnya pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* menunjukkan adanya hubungan sebab akibat antara masing-masing item ukuran kinerja yang diarahkan untuk mencapai visi organisasi.

## 3. Seimbang

Keseimbangan dalam perencanaan strategi diwujudkan kedalam setiap perspektif *balanced scorecard* baik untuk perencanaan jangka panjang atau jangka pendek, aspek finansial atau non finansial, ukuran kinerja masa lalu atau masa yang akan datang serta sisi eksternal dan sisi internal organisasi.

## 4. Terukur

Semua sasaran yang strategis dapat diukur dengan jelas dengan menggunakan model *balanced scorecard* baik untuk perspektif yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif dan baik untuk kinerja keuangan maupun non keuangan dapat terukur dengan menggunakan *balanced scorecard*.

### **2.10 Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Aprilla Pitriani (2014) melakukan penelitian dengan judul “ Analisis kinerja melalui *Balanced Scorecard* studi pada Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja pada Dinas Pariwisata Provinsi Riau baik, apabila menggunakan *balanced scorecard*. Analisis data dalam penelitian ini yaitu analisis data deskriptif. Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa setelah semua data di peroleh serta telah diuji perspektif keuangan dilihat dari pertumbuhan anggaran dan pemanfaatan



anggaran, perspektif pelanggan dilihat dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan pengetahuan pegawai, perspektif proses bisnis internal dilihat dari sarana dan prasarana, proses dan kepuasan kerja pegawai sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari pelatihan pegawai, retensi pegawai dan pengadaan pemanfaatan teknologi ternyata Dinas Pariwisata Provinsi Kepulauan Riau mendapatkan atau memperoleh skor 5 yang berarti dalam pengukuran *Balanced scorecard* ini skor 5 dapat dikategorikan baik.

2. Dilah Puspa Sari (2016) melakukan penelitian dengan Judul “ Pengukuran Kinerja dengan 3 perspektif *Balanced Scorecard* pada Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya” penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Surabaya dengan menggunakan 3 perspektif *balanced scorecard*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif berupa perhitungan nilai rata-rata dan juga analisis kualitatif berupa reduksi data dan menarik kesimpulan. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Perspektif keuangan dinilai dari indikator efektifitas dan efisiensi anggaran serta transparansi anggaran dengan hasil bahwa kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dinilai baik dari segi kinerja keuangannya. (2) Perspektif proses bisnis internal penilaian ini didapat dari indikator penilaian sarana dan prasarana, dukungan teknologi dan informasi, pengembangan inovasi, kuantitas pegawai atau jumlah pegawai, kompetensi pegawai serta kemudahan informasi. Nilai ini menunjukkan bahwa Kinerja

Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya dinilai baik. (3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penilaian ini didapat dari indikator indikator penilaian kesesuaian gaji dengan beban kerja, adanya sistem *reward* dan *punishment*, keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dukungan dari rekan kerja, pelatihan pegawai serta kemampuan adaptasi pegawai terhadap penggunaan teknologi baru menunjukkan bahwa kinerja Dinas Komunikasi dan Informatika dinilai baik dari segi pembelajaran dan pertumbuhannya kecuali indikator *turn over* dan mutasi pegawai yang dinilai kurang baik.

3. Rizal Effendi (2012) dengan judul “Pengukuran kinerja sektor publik dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (studi kasus Kanwil DJP Sumsel dan Kep Babel)” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada organisasi sektor publik khususnya pada Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel dan untuk mengetahui bagaimana kinerja Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel jika dinilai dengan menggunakan *balanced scorecard*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif yaitu penulis melakukan pengumpulan data, mengolah data, menganalisis data, kemudian mengambil kesimpulan. Adapun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Perspektif keuangan hasilnya baik ditunjukkan dengan meningkatnya penerimaan pajak, (2) perspektif pelanggan dilihat dari opini masyarakat yang dinilai dari kuisisioner, komplain dan keluhan masyarakat, Fasilitas Pelayanan (3) perspektif proses bisnis internal dilihat dari kedisiplinan kehadiran pegawai, ketepatan penyampaian

laporan, ketaatan pada sop, kinerja pelayanan internal (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari pola kerja dan motivasi pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai ternyata Kanwil DJP Sumsel dan Babel dinilai Baik hanya beberapa dari indikator yang dinilai cukup baik dan perlu peningkatan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1 Objek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini merupakan organisasi kinerja yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat dalam pelayanan izin trayek, pengujian kendaraan bermotor, izin parkir yaitu Dinas perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada dinas ini agar dapat menilai baik atau tidak kinerja di dalamnya.

### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang menggunakan data-data yang berupa angka-angka dan dapat dinyatakan dalam satuan hitung serta menganalisis data dengan menerapkan *Balanced scorecard*.

### **3.3 Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini, populasi penelitian yang diambil adalah pada Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk perspektif keuangan, diperlukan data-data keuangan berupa Laporan Realisasi Anggaran (LRA) Dinas Perhubungan dari tahun 2014-2016.

2. Untuk perspektif pelanggan, Dimana pelanggan yang dimaksud disini yaitu masyarakat yang mengurus izin trayek yang menjadi populasi. Penulis akan menyebarkan kuesioner kepada pelanggan Dinas Perhubungan. Sampel dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *accidental sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau *accidental* bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.

3. Untuk perspektif proses bisnis internal, populasi yang diambil yaitu karyawan Dinas Perhubungan. Penulis akan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Dinas Perhubungan. Sampel dalam penelitian ditentukan dengan menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu semua unsur dari populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai anggota sampel dengan cara memilih anggota sampel secara acak.

Penentuan jumlah minimum sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:  $n = \frac{N}{1+(N \times e^2)}$

Dimana: n = Ukuran sampel

N = Populasi

e = batas toleransi kesalahan sebesar 0,1

$$n = \frac{123}{1 + (123 \times 0,1^2)}$$

$$n = \frac{123}{2,23} = 55 \text{ Orang}$$

4. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diperlukan data-data jumlah pegawai yang ikut pelatihan/diklat dan data pegawai yang berhenti dari tahun 2014-2016.

### **3.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner.
2. Data Sekunder yaitu data yang berasal dari Dinas Perhubungan berupa data keuangan berupa laporan realisasi anggaran, data personel/karyawan. Gambaran umum organisasi dan kebijakan organisasi yang terkait dengan proses kinerja Dinas Perhubungan.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

1. Angket (kuesioner)

Teknik pengumpulan data dengan memberikan sejumlah pertanyaan yang disebarkan kepada karyawan Dinas Perhubungan dan kepada masyarakat/pelanggan yang melakukan atau pengurusan pada izin trayek untuk mendapatkan informasi. Kuesioner dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup karena responden hanya diminta untuk memilih jawaban yang telah disediakan.

2. Dokumentasi

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode dokumentasi dengan mengumpulkan data keuangan yaitu Laporan Realisasi Anggaran tahun

2014-2016, data karyawan yang mengikuti diklat tahun 2014-2016, dan data karyawan yang berhenti/keluar tahun 2014-2016.

### **3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel penerapan *balanced scorecard* dan kinerja Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **3.6.1 Perspektif Keuangan**

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada pemerintah daerah. Salah satu alat untuk menganalisa kinerja pemerintah dalam mengelola keuangan daerahnya adalah dengan melakukan analisis rasio keuangan pada APBD yang telah ditetapkan dan dilaksanakannya. Analisis kinerja keuangan yang digunakan pada penelitian ini adalah rasio efektifitas dan rasio efesiensi. Data yang digunakan adalah data laporan realisasi anggaran Dinas Perhubungan 2014-2016.

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Anggaran Pendapatan}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Efesiensi} = \frac{\text{Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Berdasarkan keputusan Menteri Dalam Negeri no. 690.900-327 tahun 1996 (dalam Stevany, 2016) tentang kriteria penilaian dan kinerja keuangan adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Kriteria Efektifitas**

Rasio Efektifitas %	Kriteria
Di atas 100	Sangat Efektif
90 - 100	Efektif
80 – 90	Cukup Efektif
60 – 80	Kurang Efektif
< 60	Tidak Efektif

**Tabel 3.2**  
**Kriteria Efisiensi**

Rasio Efisiensi %	Kriteria
Di atas 100	Tidak Efisien
90 - 100	Kurang Efisien
80 – 90	Cukup Efisien
60 – 80	Efisien
< 60	Sangat Efisien

### 3.6.2 Perspektif Pelanggan

Indikator pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan terhadap pelayanan izin trayek yang diberikan oleh Dinas Perhubungan.

Pengukuran tersebut nantinya diukur menggunakan kuesioner yang akan disebarkan ke masyarakat, kepuasan pelanggan dikatakan baik jika skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka di atas 3. Selain itu perlu juga diuji konsistennya yang dikenal dengan istilah reliabilitas dan validitas yang dikenal untuk diperoleh hasil yang benar-benar objektif.



### **3.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan perspektif ini, terdapat 3 indikator pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal yaitu:

- a. Sarana dan Prasarana, adalah variabel yang menggambarkan kondisi sarana dan prasarana yang dimiliki dalam mendukung kegiatan internal.
- b. Proses, maksudnya adalah untuk mengetahui tingkat kemampuan pegawai atas suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan pelayanan publik.
- c. Kepuasan pekerja, kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran pekerjaannya dalam organisasi. Dengan kata lain tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja.

Pengukuran terhadap indikator-indikator dalam perspektif tersebut dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan disebarakan kepada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Rokan Hulu dan untuk penilaian kinerja pada 3 indikator tersebut dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka di atas 3.

### **3.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 2 indikator pengukuran untuk penilaian kinerja. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data organisasi mengenai:

- a. Pelatihan Pegawai

Rasio persentase pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan.

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

Tingkat pelatihan pegawai dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

#### b. Retensi Pegawai

Rasio retensi pegawai

$$\text{Rasio} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

Tingkat retensi pegawai dinilai baik apabila selama periode penelitian mengalami penurunan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan data kuantitatif berupa pernyataan dalam kuesioner yang diukur menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2010). Skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif yang berupa kata-kata. Keunggulan format skala likert tercermin dari keragaman skor sebagai akibat penggunaan skala, dimana pada penelitian ini skala yang dipergunakan berkisar antara satu sampai lima.

Dalam kuesioner, setiap pernyataan berisi lima pilihan dengan nilai berskala 1,2,3,4 dan 5 jawaban terendah diberi nilai 1 dan tertinggi diberi nilai 5.

**Tabel 3.3**  
**Skala pengukuran kuesioner**

Skala	Kategori
5	Sangat Puas/Setuju
4	Puas/Setuju
3	Cukup Puas/Setuju
2	Tidak Puas/Setuju
1	Sangat Tidak Puas/Setuju

Sumber : Sugiyono, 2010

### 3.7.1 Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur (dalam hal ini kuesioner) melakukan fungsinya. Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen (Sugiyono, 2010). Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Product Moment* yaitu skor tiap item dikorelasikan dengan skor total. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel maka data dikatakan valid.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah tingkat kestabilan suatu alat pengukur dalam mengukur suatu gejala atau kejadian. Sugiyono (2010) mengatakan suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang konsisten dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*. Suatu alat dikatakan handal jika nilai *cronbach alpha*  $> 0,60$

Berikut ini adalah tabel skor penilaian untuk *balanced scorecard*:

**Tabel 3.4**  
**Skor penilaian Balanced Scorecard**

Nilai	Skor	Pengertian
Kurang	-1	Tingkat prestasi dibawah standar/target
Cukup	0	Tingkat prestasi sesuai standar/target
Baik	1	Tingkat prestasi diatas standar/target

Sumber: Mulyadi dalam Fadli, 2015

Menentukan kriteria kinerja “kurang”, “cukup”, atau “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan 0,6. Sisanya adalah “cukup”, yaitu antara 0-0,6.