

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Rokan Hulu merupakan salah satu Kabupaten yang berada di Provinsi Riau yang memiliki luas wilayah 7.588,13  $km^2$  dengan jumlah penduduk yang cukup banyak yakni 692.120 jiwa. Wilayah yang luas dan jumlah penduduk yang cukup banyak maka dibutuhkan suatu pengayom masyarakat dalam rangka peningkatan ekonomi di Rokan Hulu salah satunya yaitu Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu. Menurut pasal 25 ayat (1) peraturan Presiden Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu yang selanjutnya disingkat (PTSP) bertujuan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui investasi, meningkatkan kualitas pelayanan perizinan dan non perizinan kepada masyarakat, serta dalam rangka meningkatkan pelayanan guna mewujudkan pelayanan yang cepat, murah, transparan, pasti dan terjangkau.

Awalnya Dinas Penanaman Modal Kabupaten Rokan Hulu bernama Kantor Pelayanan Terpadu Perizinan (KPTP) seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap instansi ini maka dirubah menjadi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Rokan Hulu. Dengan diberlakukannya peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 138 tahun 2007 dan peraturan Bupati Rokan Hulu Nomor 49 tahun 2019 maka instansi ini dijadikan sebagai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu. Menjadi keharusan Bagi Dinas

Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu atau yang disingkat (DPMPTSP) agar menjadikan instansi ini berorientasi pada kepentingan umum.

Menurut Mahsun (2013) “organisasi sektor publik adalah organisasi yang berfokus pada kepentingan umum, dimana tujuan organisasi tidak berfokus pada keuntungan, akan tetapi sumber dana yang didapatkan berasal dari publik yang digunakan untuk memberikan pelayanan”. “Semua organisasi baik swasta maupun sektor publik tentunya memiliki visi, misi, dan strategi yang akan dicapai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi” (Halim dan Kusufi, 2017). Pada dasarnya setiap organisasi memiliki suatu tujuan yaitu, strategi, visi dan misi yang ingin dicapai. Langkah yang digunakan untuk mengetahui apakah tujuan organisasi tersebut tercapai, dilakukan dengan mengukur kinerja organisasi tersebut.

Menurut Mahsun (2013) “pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang digunakan untuk mengetahui keberhasilan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya, dalam penilaian ini memberikan informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa”. “Pengukuran kinerja menjadi satu faktor penting yang dilakukan oleh organisasi sektor publik, karena pengukuran kinerja ini memberikan manfaat untuk memperbaiki kinerja pemerintah, meningkatkan akuntabilitas organisasi, serta memberikan informasi yang akuntabel mengenai tanggung jawab organisasi” (Mahsun, 2013).

Menurut Mardiasmo (2009) “prosedur pengukuran kinerja sektor publik merupakan suatu prosedur manajemen strategis yang bertujuan untuk membantu manajer sektor publik menilai suatu keberhasilan strategi yang telah disusun

sebelumnya yang dapat dilihat melalui alat ukur finansial dan non finansial, Pengukuran kinerja memberikan informasi untuk manajemen dan *stakeholder* dalam mengambil keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis”.

Salah satu jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu adalah Izin Mendirikan Bangunan (IMB), pengurusan IMB sangat penting dilakukan karena menyangkut legalitas bangunan yang dimiliki, karena bangunan yang tidak memiliki IMB dianggap sebagai bangunan yang tidak legal, sehingga pemerintah berhak untuk membongkarnya apabila dianggap perlu. Bagi pemerintah pelayanan pengurusan IMB dapat meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD), dalam keputusan Bupati Rokan Hulu Kpts.900/BAPENDA/105/2020 yaitu bahwa untuk memaksimalkan capaian kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pengelolaan pendapatan Asli Daerah (PAD), perlu menetapkan target kinerja penerimaan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Kabupaten Rokan Hulu.

**Tabel 1.1.**  
**Target Dan Realisasi Penerimaan Retribusi Izin Mendirikan Bangunan Di Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2018/2019**

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2017	1.400.000.000	1.111.302.100	1,3%
2018	1.600.000.000	996.357.300	1,6%
2019	1.600.000.000	1.013.197.502	1.5%

Sumber : Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Berdasarkan peraturan Bupati Rokan Hulu nomor 1 Tahun 2017 tentang pendelegasian kewenangan perizinan dan non perizinan pada Dinas Penanaman

Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu. Pada tabel 1.1 bahwa penerimaan retribusi pada program IMB tahun 2017 sampai 2019 belum tercapai, pada tahun 2017 realisasi Rp.1.111.302.100,- sedangkan target Rp.1.400.000.000,- jika dipersentasekan 1,3% target realisasi tidak tercapai, pada tahun 2018 realisasi Rp.996.357.300,- sedangkan target Rp.1.600.000.000,- jika dipersentasekan 1,6% target realisasi tidak tercapai, yaitu pada tahun 2019 realisasi Rp.1.013.187.802,- sedangkan target Rp.1.600.000.000,- jika dipersentasekan 1,5% target realisasi tidak tercapai, sehingga kinerja pada program IMB belum dikatakan baik. Dibutuhkan suatu metode untuk mengukur kinerja karyawan pada program IMB yang mana, pengukuran kinerja bukan hanya dari finansial akan tetapi dari segi non finansial sangat dibutuhkan dalam penilaian kinerja pada program IMB. Analisis penilaian kinerja berbasis *balance scorecard* tentunya dapat menilai kinerja bukan hanya dari finansial akan tetapi mencakup non finansial.

“Metode *balance scorecard* adalah suatu metodologi penilaian kinerja yang dilakukan dengan berfokus kepada pandangan yang strategis untuk masa depan” (Gaspersz, 2002). Metode *Balance scorecard* awal mulanya diperkenalkan oleh (Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992) dengan melaporkan hasil proyek penelitian yang telah dilakukan pada multi perusahaan dan memperkenalkan metode penilaian kerja berfokus pada strategi masa depan. “Metode *balance scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran pegawai, proses internal demi memperoleh hasil finansial yang

memungkinkan, bukan hanya sekedar mengelola pendapatan bersih akan tetapi untuk memacu hasil kinerja jangka pendek” (Mahsun, 2013). Dalam metode *balance scorecard* sistem pengukuran kinerja merupakan perubahan misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat ternilai, ukuran-ukuran tersebut adalah ukuran finansial dan non finansial.

Penelitian yang membahas mengenai pengukuran kinerja yang dilakukan dengan metode *balance scorecard* sudah banyak. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang telah dilakukan tidak hanya pada organisasi pada sektor swasta akan tetapi juga pada organisasi publik atau *non profit oriented*. Adapun penelitian yang membahas mengenai *balance scorecard* pada sektor swasta dan disektor publik :

**Tabel 1.2. Penelitian *Balance Scorecard***

Perspektif Balance Scorecard	Dilla Wahyuning Permata Sari (2019)	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)	Rizky Solikhah (2018)	Yulaikah dan Ayem (2014)
Keuangan	Tidak Baik	Baik	Tidak Baik	Baik
Pelanggan	Baik	Baik	Baik	Baik
Proses Bisnis	Baik	Baik	Baik	Baik
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Baik	Baik	Baik	Baik

Berdasarkan penelitian Dilla Wahyuning Permata Sari (2019), menunjukkan bahwa perspektif keuangan dalam kondisi tidak baik karena dalam penilaian keuangan *balance scorecard* lebih cocok untuk perusahaan swasta. Sedangkan pada pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pengembangan dikatakan baik. Dari penelitian Ahmad Falah Rusdiyanto (2010),

keempat perspektif yakni, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pengembangan dikatakan baik. Pada penelitian Rizky Solikhah (2018), perspektif keuangan belum dikatakan baik sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis, dan pelatihan dan pengembangan dikatakan baik. Pada penelitian Yulaikah dan Ayem (2014), dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pengembangan dikatakan baik.

Dari keempat penelitian diatas penulis menyimpulkan bahwa dari sektor Swasta atau Publik cocok untuk dilakukan penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*. Akan tetapi disektor publik belum terlalu banyak diteliti sehingga konsep dan teori masih terbatas, berbeda dengan sektor Swasta karna sudah dari awal penemuan *balance scorecard* ini membahas pada sektor swasta maka konsep dan teori sudah banyak. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti : Analisis kinerja menggunakan metode *balance scorecard* pada Penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis membuat rumusan masalah : Bagaimana penilaian kinerja berdasarkan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pengembangan yang merupakan tolak ukur *balance scorecard* Pada Penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Rokan Hulu ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui kinerja berdasarkan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pengembangan yang merupakan tolak ukur *balance scorecard* Pada Penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Rokan Hulu.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### 1.4.1. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini menambah pengetahuan baru mengenai penilaian kinerja yang menggunakan metode *balance scorecard* yaitu penilaian dari aspek keuangan dan non keuangan sehingga lebih menyeluruh.
- b) Penelitian ini dapat dijadikan bahan pendukung pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Penilaian kinerja.

#### 1.4.2. Manfaat Pragmatis

##### A. Bagi Individu

- 1) Menambah pengetahuan baru
- 2) Dapat mengetahui bagai mana penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*
- 3) Sebagai persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) di bidang manajemen

##### B. Bagi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

- 1) Mengetahui bagaiman kinerja pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu

- 2) Hasil dari penelitian ini hendaknya dapat dijadikan suatu bahan masukan atau pertimbangan dalam penilaian kinerja

#### C. Bagi Pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan metode *balance scorecard* dan penilaian kinerja.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Pendahuluan berisi sub bab yaitu latar belakang, menggambarkan fenomena dan permasalahan awal yang mendasar dilakukannya penelitian ini. Kemudian permasalahan-permasalahan yang sudah diuraikan dalam latar belakang didesain menjadi rumusan masalah. Rumusan masalah ini lalu dijawab dalam tujuan penelitian dan kegunaan atau manfaat dari penelitian yang akan dilakukan. Akhir dari bab pendahuluan adalah sistematika penulisan yang merupakan tahapan-tahapan yang menggambarkan arah penelitian.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU, KERANGKA ALUR FIKIR**

Landasan teori ini bentuk dari definisi, pandangan, pernyataan dan analisa-analisa dari pakar-pakar yang berkaitan dengan variabel penelitian. Landasan teori yang diungkapkan adalah segala yang dibutuhkan berkaitan dengan hal-hal untuk menyelesaikan permasalahan penelitian. Penelitian terdahulu merupakan acuan atau



masukannya bagi penulis. Setelah penelitian terdahulu barulah kerangka fiki dimana penjelasan secara spesifik konsep variabel penelitian setelah melihat dari kajian-kajian teori yang ada, kerangka fikir dilengkapi dengan gambar arah penelitian.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Penelitian dalam bab ini akan diuraikan mengenai desain penelitian merupakan rancangan penelitian yang akan dilakukan, ruang lingkup penelitian yaitu uraian tentang lingkup tempat dan waktu dilakukannya penelitian, populasi dan sampel / informan penelitian menjelaskan mengenai informasi mengenai narasumber yang akan diteliti, jenis dan sumber data menjelaskan jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian, seperti data primer dan data sekunder, teknik pengambilan data menjelaskan teknik yang digunakan dalam pengambilan data, defenisi operasional bertujuan agar penelitian terfokus pada satu pandangan dari begitu banyak pandangan tentang ukuran variabel dari para pakar dalam kajian teori, peneliti harus menjelaskan definisi operasional dari masing-masing variabel yang dilengkapi ukuran atau indikator dan skala pengukuran variabel penelitian dan teknik analisis data menjelaskan teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian pada bab ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian menjelaskan sejarah tempat penelitian, aktivitas, struktur organisasi dan lain-lain, karakteristik responden menjelaskan

karakteristik responden penelitian, analisis data penelitian menjelaskan keseluruhan analisis data penelitian, pembahasan menjelaskan dan menguraikan pembahasan atas hasil penelitian.

## **BAB V : PENUTUP**

Kesimpulan menjelaskan tentang kesimpulan apa yang dapat dikemukakan dari hasil penelitian, saran merupakan rekomendasi atas hasil penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU DAN KERANGKA**

#### **ALUR FIKIR**

##### **2.1. Landasan Teori**

###### **2.1.1. Kinerja**

“Kinerja merupakan suatu hasil dari pencapaian dari suatu aktivitas maupun kegiatan yang telah dilakukan organisasi selama periode tertentu” (Riyana, 2017). Menurut Sujarweni (2015) “kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan dengan tujuan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi”. “Kinerja adalah cerminan mengenai seberapa besar pencapaian atas pelaksanaan suatu kegiatan berupa suatu program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*). Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang dimiliki organisasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi pada periode tertentu” (Febrianto, 2016). “Kinerja merupakan aspek yang menjadi tolak ukur tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan” (Nur dan Haksama, 2016).

###### **2.1.2. Penilaian Kinerja**

“Pengukuran kinerja merupakan kegiatan mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan untuk melihat apakah kegiatan yang telah dilakukan sesuai dengan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu” (Limbu dan Sisdyani, 2016). “Penilaian kinerja dapat digunakan

untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. “Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya” (Mulyadi, 2001). “Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki” (Helfert,1996). “Pengukuran kinerja merupakan suatu metode atau alat yang digunakan untuk mengukur pencapaian dan pelaksanaan kegiatan berdasarkan rencana strategis sehingga dapat disimpulkan apakah organisasi mengalami kemajuan serta untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas” (Yulaikah dan Ayem, 2014).

“pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan penilaian atas kemajuan aktivitas organisasi terhadap tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditentukan

sebelumnya yang berisi penjelasan mengenai tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa” (Mahsun, 2013). “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi” (Mulyadi, 2001).

### **2.1.3. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Sujarweni (2015) “dalam rangka pengukuran kinerja sektor publik tujuannya sebagai berikut :

1. Dalam rangka pengukuran kinerja dapat memberikan masukan untuk memperbaiki kinerja dimasa mendatang supaya menjadi lebih baik dalam hal mencapai tujuan organisasi sektor publik.
2. Pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai acuan dalam melakukan pengambilan suatu keputusan.
3. Pengukuran kinerja organisasi bertujuan untuk memenuhi kewajibanya dalam mempertanggung jawabkan kewajiban dalam hal pelaporan kepada publik.
4. Merundingkan strategi dan perencanaan antara atasan dan bawahan sehingga menjadi lebih baik dan terarah.
5. Pengukuran kinerja menjadikan distribusi sumber daya terhadap kegiatan organisasi menjadi jelas dan terukur.

6. Pengukuran kinerja menciptakan organisasi lebih terdorong untuk menciptakan akuntabilitas publik”.

Adapun para ahli yang membahas tujuan penilaian kinerja yaitu menurut Mardiasmo (2009) “tujuan dilakukannya pengukuran kinerja untuk memenuhi tiga maksud, sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja sektor publik bertujuan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah yakni membantu pemerintah agar berfokus pada tujuan dan sasaran dari program yang telah dibuat sehingga dapat meningkatkan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada publik.
2. Ukuran kinerja sektor publik diperuntukkan untuk mengalokasikan sumber daya dan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui langkah-langkah apa saja yang dapat diambil dalam merumuskan program guna mencapai tujuan dan sasaran.
3. Ukuran kinerja sektor publik dilakukan guna mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah serta mewujudkan komunikasi yang lebih dekat antara organisasi sektor publik, sehingga dengan hal ini masyarakat akan mengetahui bagaimana pelayanan yang telah diberikan oleh organisasi dan menambah kepercayaan masyarakat karena akuntabilitas organisasi tersebut”.

#### **2.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Manfaat dalam pengukuran kinerja dibahas oleh Mahsun (2013), “yang menyatakan beberapa manfaat pengukuran kinerja baik untuk pihak internal dan eksternal organisasi antara lain:

1. Memantau apakah rencana kinerja tercapai sesuai dengan ketetapan yang telah dibuat sebelumnya.
2. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dengan pimpinan dalam hal upaya untuk memperbaiki hubungan kinerja didalam organisasi.
3. Mengidentifikasi mengenai pelanggan apakah merasakan kepuasan pelayanan yang telah diberikan organisasi.
4. Menjadikan pengambilan keputusan yang disepakati sehingga pelaksanaan lebih objektif.
5. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif terhadap perilaku yang tidak sesuai dengan prestasi yang dicapai sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
6. Adanya evaluasi sesuai dengan penerapan kinerja dengan membandingkan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja”.

Membahas mengenai kinerja sektor publik organisasi sektor publik tidak dapat terlepas dari kepentingan publik sehingga pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hasil yang dapat dicapai atas penyediaan jasa dan barang-barang publik, dari segi perspektif internal organisasi, “pengukuran kinerja dapat digunakan untuk membantu organisasi dalam kegiatan manajerial keorganisasian” (Nor, 2012).

### **2.1.5. Balance Scorecard**

Membahas mengenai metode *balance scorecard* banyak sekali pendapat dan argument oleh para ahli salah satunya menurut Limbu dan Sisdyani (2016) yang menyatakan bahwa “*balance scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balance* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antar performa keuangan dan non keuangan, performa jangka panjang dan jangka pendek, dan bersifat internal dan eksternal. *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performa seseorang”. “Metode *balance scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya diukur dengan menggunakan perspektif finansial akan tetapi juga diukur dengan menilai perspektif non finansial, pada dasarnya kinerja pada finansial bersumber dari non finansial sehingga apabila organisasi akan melakukan peningkatan kinerja finansial maka perlu memperhatikan perspektif non finansial terlebih dahulu” Nor (2012). “Perspektif finansial digambarkan dengan melihat tingkat keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang” (Imelda, 2004). “Metode *balance scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang didefinisikan sebagai sistem akuntansi pertanggung jawaban berdasarkan strategi” (Gaspersz, 2002). Metode *Balance scorecard* dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam



rangka usaha untuk mencapai tujuan operasional dan ukuran kinerja organisasi melalui sasaran dan inisiatif strategi yang terukur, koheren dan lebih komprehensif.

#### **2.1.6. Indikator *Balance Scorecard***

Metode *balance scorecard* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya terdiri dari beberapa indikator meliputi finansial dan non finansial. Menurut Mahsun (2013) pengukuran kinerja berdasarkan metode *balance scorecard* terdiri aspek finansial dan non finansial dibagi dalam empat perspektif yaitu :

##### 1. Perspektif Finansial

“Perspektif finansial dinilai dari pengamatan kinerja keuangan yang bersumber dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan” (Mahsun, 2013). “Perspektif finansial ini merupakan suatu pengukuran terhadap perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi yang memberikan perbaikan terhadap kinerja organisasi. Perspektif finansial ini merupakan fokus utama dari tujuan ketiga perspektif lainnya dan juga Perspektif finansial ini harus dapat dihubungkan dengan perspektif lain. Perspektif Finansial dapat diukur dengan menggunakan rasio ekonomi dan rasio efisiensi” (Mahsun, 2013).

##### a. Rasio Ekonomi

Pada rasio ini dilakukan pengukuran atas tingkat kehematan dari pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan oleh organisasi sektor publik. Pengukuran rasio ekonomi ini memerlukan data-data mengenai realisasi

pengeluaran serta anggaran pengeluaran. Formula mengukur rasio ekonomi sebagai berikut (Mahsun, 2013):

$$\text{rasio ekonomi} = \frac{\text{rasio pengeluaran}}{\text{anggaran pengeluaran}} \times 100\%$$

Menurut Mahsun (2013) kriteria rasio ekonomi :

- a. Jika dalam perhitungan rasio ekonomis nilai kurang dari 100% maka dikatakan ekonomis.
- b. Jika dalam perhitungan rasio ekonomis nilai sama dengan 100% maka dikatakan ekonomi berimbang.
- c. Jika dalam perhitungan rasio ekonomis nilai lebih dari 100% maka dikatakan tidak ekonomis.

b. Rasio Efisiensi

Pada rasio ini dilakukan perhitungan atas tingkat *input* dari organisasi sektor publik terhadap tingkat *output*nya. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan data realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan serta data realisasi pendapatan. Formula yang digunakan dalam rasio ini sebagai berikut (Mahsun, 2013).

$$\text{rasio efisiensi} = \frac{\text{biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Menurut Mahsun (2013) kriteria dalam perhitungan rasio efisiensi adalah :

- a. Jika dalam perhitungan rasio efisiensi didapatkan nilai kurang dari 100% maka dikatakan efisien.
- b. Jika dalam perhitungan rasio efisiensi nilai sama dengan 100% maka dikatakan efisien berimbang.

- c. Jika dalam perhitungan rasio efisiensi nilai lebih dari 100% maka dikatakan tidak efisien.

## 2. Perspektif pelanggan

“Perspektif pelanggan merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat kinerja organisasi dan bagaimana organisasi memandang kebutuhan mereka” (Mahsun, 2013). “Pelanggan menjadi tujuan utama dalam kegiatan perusahaan, dimana pelanggan sebagai alasan dasar perusahaan melakukan produksinya untuk dijual dan mendapatkan keuntungan, hasil tersebut menjadi sumber dari aspek finansial perusahaan” (Nor, 2012). Dalam penilaian mengenai kepuasan masyarakat landasannya menurut keputusan Menteri PAN nomor : 14/KEP/M.PAN/5/2017 tentang pedoman penyusunan survey kepuasan masyarakat unit penyelenggara pelayanan publik sebagai berikut :

1. Persyaratan merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan pelayanan baik teknis maupun administratif.
2. Sistem yaitu suatu mekanisme atau prosedur yang merupakan tata cara pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi yang dilakukan bagi penerima layanan.
3. Waktu penyelesaian yaitu seberapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan pelayanan kepada pelanggan.
4. Biaya / tarif yaitu bayaran yang dikenakan kepada penerima layanan yang besarnya ditentukan atas kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
5. Produk spesifikasi yaitu jenis pelayanan prima yang diberikan oleh

pihak tertentu kepada pelanggan atau masyarakat yang berkepentingan kepada suatu organisasi.

6. Kompetensi pelaksana yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan dalam rangka pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.
7. Perilaku pelaksana yaitu tingkah laku yang ditampilkan oleh karyawan dalam melayani kebutuhan masyarakat atau pelanggan terhadap organisasi.
8. Penanganan pengaduan, respon organisasi terhadap keluhan dan ketidaknyamanan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.
9. Sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang diberikan oleh organisasi dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

### 3. Perspektif Proses Internal

Menurut Sujarweni (2015) “dalam proses internal perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasional dan proses pasca jurnal”. “Proses adalah sarana untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham, sehingga dalam perspektif proses ini dapat mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan finansial” (Imelda, 2004). “Inovasi *governance* dapat diartikan sebagai sistem mekanisme untuk menyelaraskan tujuan, mengalokasikan sumber daya, dan menetapkan otoritas mengambil keputusan untuk inovasi” (Ilismawati, 2016). Menurut Ilismawati (2016) “proses inovasi terdapat dimensi inovasi untuk sektor publik yang terdiri atas :

- a. Inovasi konseptual dalam pengertian memperkenalkan misi baru,

pandangan, tujuan serta strategi untuk keberhasilan misi.

- b. Inovasi *delivery* yaitu cara baru atau cara yang dirubah dalam menyelesaikan masalah, memberikan layanan atau berinteraksi dengan klien untuk memberikan layanan khusus.
- c. Inovasi interaksi sistem dengan menjaga dan menjalin interaksi dengan organisasi lain atau sumber daya yang terlibat dalam organisasi”.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan

“Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan sumber kemampuan perusahaan yang memungkinkan untuk penyelesaian atau pencapaian tujuan yang istimewa dari tiga perspektif lainnya dalam *balance scorecard*” (Nor, 2012). “Perspektif ini memuat indikator tentang seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana suatu hal dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan dimasa depan” (Mahsun, 2013). Karena tujuan pencapaiannya yang istimewa, perspektif ini memiliki tiga tujuan yang utama, yaitu pelatihan pegawai, lingkungan kerja, dan peningkatan kemampuan sistem informasi.

- a. Pelatihan pegawai

“Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, salah satunya dapat dinilai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki oleh organisasi. Semakin tinggi kemampuan dan kualitas diri seorang pegawai maka semakin tinggi produktifitas kinerja yang dimiliki organisasi” (Mahsun, 2013).

- b. Lingkungan Kerja

“Perusahaan berupaya untuk memberikan apresiasi atau reward kepada karyawan yang memiliki kemampuan kinerja yang bagus, sehingga

apresiasi atau reward tersebut menjadi dorongan agar karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin. Suasana kerja yang nyaman dapat memberikan semangat kepada pegawai untuk bekerja” (Mahsun, 2013).

c. Pengadaan dan Peningkatan Teknologi

“Peningkatan teknologi yang dilakukan oleh organisasi berarti organisasi dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan, sehingga karyawan dapat berinovasi dan juga memperbaiki proses serta melaksanakan proses baru secara efektif, sehingga karyawan tidak buta akan sistem informasi yang terbaru, hal ini dilakukan untuk menunjang kegiatan produksi agar menjadi efektif” (Mahsun, 2013).

#### **2.1.7. Keunggulan *Balance Scorecard***

“*Balance scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi kontemporer yang terdiri atas empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keunggulan pendekatan *balance scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur” (Mulyadi, 2001).

a. Komprehensif

“*Balance scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dimana sebelumnya hanya terbatas pada perspektif finansial saja kini meluas menjadi empat perspektif. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat, seperti kinerja finansial menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang,

serta perusahaan mampu memasuki lingkungan bisnis yang kompleks” (Limbu dan Sisdyani, 2016).

b. Koheren

“Kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategi yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan” (Mulyadi, 2001).

c. Seimbang

“Keseimbangan yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi sangatlah penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang” (Mulyadi, 2001).

d. Terukur

“Keterukuran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan akan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut” (Mulyadi, 2001).

Kaplan dan Norton (2000: 17) “mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi”.

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

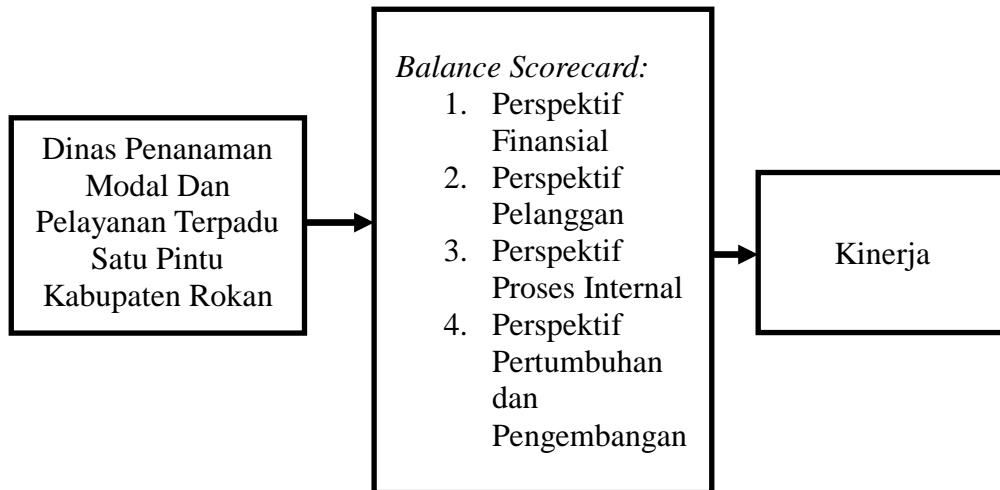
Dalam memperoleh teori atau masukan penulis mendapatkan inspirasi dari berbagai penelitian terdahulu yang membahas mengenai *balance scorecard*. Penelitian terdahulu sudah banyak membahas mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada perusahaan swasta. Penilaian kinerja organisasi sektor publik kebanyakan menggunakan perspektif finansial, dalam beberapa kondisi pengukuran kinerja dengan perspektif finansial masing-masing kurang efektif, dengan demikian maka muncul penelitian *balance scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik dengan menggunakan aspek finansial dan non finansial. Penelitian ini menggunakan metode *balance scorecard*, adapun referensi mengenai metode *balance scorecard* didapatkan dari penelitian *balance scorecard* pada sektor swasta dan sektor publik :



**Tabet 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Dilla Wahyuning Permata Sari (2019)	<i>Balance Scorecard</i> Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali	Analisis Statistik Deskriptif	Dari perspektif keuangan belum dikatakan baik, sedangkan perpektif pelanggan, internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan baik
2	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)	Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balance scorecard</i> pada PDAM Kabupaten Semarang	Analisis Kualitatif dan Kuantitatif ( <i>Mixed Method</i> )	Dari perspektif keuangan, perpektif pelanggan, internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan baik
3	Rizky Solikhah (2018)	Implementasi <i>Balance scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PHDI	Deskriptif Kuantitatif Dengan Persentase	Dari perspektif keuangan belum dikatakan baik, sedangkan perpektif pelanggan, internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sudah dikatakan baik

### 2.3. Kerangka Alur Fikir



**Gambar 1.3. Kerangka Alur fikir**

Analisis Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard* Pada Penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) Di Dinas Penanaman Modal Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu.

## **Bab III**

### **Metode Penelitian**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Menurut Sugiyono (2014), “metode penelitian dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif”. Menurut Sugiyono (2018), “metode penelitian kualitatif adalah sebagai metode penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna”. Metode penelitian kualitatif bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan fenomena atau objek penelitian melalui aktivitas sosial, sikap dan persepsi seseorang secara individu atau kelompok.

Menurut Suryono (2010) “penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau digambarkan melalui pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam mengkaji permasalahan, peneliti tidak membuktikan ataupun menolak hipotesis yang dibuat sebelum penelitian tetapi mengolah data dan menganalisis suatu masalah secara non numerik”. “Berdasarkan rangkaian teori tentang penelitian kualitatif tersebut, karena jenis penelitian ini memusatkan pada deskripsi data yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti mendalam yang berasal dari

informan dan perilaku yang di amati. Data hasil penelitian ini berupa fakta-fakta yang ditemukan pada saat di lapangan oleh peneliti” (Sugiyono, 2016).

Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian studi kasus menurut Sugiyono (2017) “penelitian studi kasus adalah dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktivitas dan peneliti melakukan pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan”. Menurut Yin (2015) “penelitian studi kasus merupakan inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan. Penelitian ini adalah jawaban atas pertanyaan bagaimana dan mengapa dan terfokus pada peristiwa kontemporer artinya bahwa penelitian ini memfokuskan pada satu variabel utama tetapi cakupannya lebih dari satu analisis”.

### **3.2. Ruang Lingkup**

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Rokan Hulu, dengan alamat Komplek Perkantoran Pemda Rokan Hulu Jl. Tuanku Tambusai Km. 4 Komp. Bina Praja Pemda Rokan Hulu. Penelitian ini dimulai pada 8 september 2020 sampai dengan 25 januari 2021.

### **3.2. Informan**

Menurut Afrizal (2016) “informan adalah orang yang memberikan informasi tentang dirinya ataupun orang lain atau suatu kejadian atau suatu hal

kepada peneliti atau pewawancara mendalam”. “Informan dalam metode kualitatif berkembang terus (*snowball*) secara bertujuan (*purposive*) sampai data yang dikumpulkan dianggap memuaskan atau jenuh (*redundancy*)” (Gunawan, 2013).

Pada penelitian ini terdiri dari beberapa informan yaitu :

1. Kasi : mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan dan nonperizinan, penerimaan berkas, pemeriksaan dan verifikasi awal, pemanfaatan sistem informasi pelayanan, pelayanan informasi dan keluhan dan penyerahan dokumen perizinan. karna dalam informasi yang diinginkan penulis kiranya dapat diketahui secara detail oleh kasi, sehingga dijadikan informan yang biasa membantu memberikan informasi mengenai program IMB .
2. Pengurus dan penerbitan izin : bertugas menerima dan memeriksa berkas yang diajukan sebelum menyerahkan kepada kasi, selanjutnya apabila semua berkas dan syarat sudah terpenuhi maka akan diterbitkan IMB, sehingga pelayanan dan penerbitan IMB yang diurus masyarakat puas atau tidaknya tergantung pelayanan yang diberikan .
3. Pelanggan : masyarakat yang berkepentingan mengenai IMB ini, sehingga informasi mengenai pelayanan yang diberikan oleh karyawan dapat diketahui dari pelanggan yang berkepentingan pada program IMB.

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

#### **1. Jenis Data**

Data kualitatif menurut Sugiyono (2016) “adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar”. Dalam penelitian ini menggunakan metode

penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam mengkaji permasalahan, peneliti tidak membuktikan ataupun menolak hipotesis yang dibuat sebelum penelitian tetapi mengolah data dan menganalisis suatu masalah secara non numerik. “Berdasarkan rangkaian teori tentang penelitian kualitatif tersebut, karena jenis penelitian ini memusatkan pada deskripsi data yang berupa kalimat-kalimat yang memiliki arti mendalam yang berasal dari informan dan perilaku yang di amati. Data hasil penelitian ini berupa fakta-fakta yang ditemukan pada saat di lapangan oleh peneliti” (Sugiyono, 2016).

## 2. Sumber Data

Menurut Sugiyono (2016) “bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder”. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

### a. Data Primer

Menurut Sekaran (2017), “data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh secara langsung oleh peneliti”. Dimana data primer diperoleh dari wawancara yang diberikan kepada pelanggan dan pegawai Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu dan masyarakat yang berkepentingan.

### b. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2016) “data sekunder adalah data yang diperoleh melalui perantara instansi-instansi pemerintah yang terkait erat dengan penelitian ini atau sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpulan data yang biasanya melalui perantara lewat orang lain atau dokumen-dokumen seperti

buku-buku, artikel-artikel serta dokumentasi berupa rekaman suara dan foto-foto sebagai bukti penelitian ini benar dilakukan”. Data sekunder yang didapatkan oleh peneliti dengan sumber yang telah tersedia atau informasi yang didapatkan dalam bentuk informasi tersebut telah tersusun sebelumnya, seperti laporan, dokumen serta buku-buku. Data sekunder yang digunakan adalah laporan anggaran belanja langsung program izin mendirikan bangunan .

### **3.5. Teknik Pengambilan Data**

Menurut Sugiyono (2016) “teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data”. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yakni wawancara dan dokumentasi.

#### **1. Wawancara**

Menurut Sugiyono (2014) “wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan studi pendahuluan untuk mencari permasalahan serta untuk mengetahui beberapa hal yang berkaitan dengan responden yang lebih mendalam”. Menurut Arikunto (2013) “menjelaskan bahwa wawancara bebas terpimpin adalah wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas namun masih tetap berada pada pedoman wawancara yang sudah dibuat”. Wawancara ini melibatkan pihak karyawan yang bertugas dalam pengurusan izin mendirikan bangunan (IMB) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2015) “adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian”. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Merupakan suatu sumber informasi yang bermanfaat dalam penelitian yang bisa menjadi dokumen seperti : arsip-arsip,laporan keuangan, perda dan notulen rapat.

### 3.6. Defenisi Operasional

**Tabel 3.1.**  
**Defenisi Operasional**

<b>Variabel</b>	<b>Defenisi Variabel</b>	<b>Indikator Variabel</b>
Keuangan	“Perspektif finansial adalah penilaian yang dilakukan dengan melihat kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana awal organisasi”. (Mahsun, 2013)	1. Rasio ekonomi 2. Rasio efesiensi
Perspektif Pelanggan	“Merupakan indikator tentang bagaimana pelanggan melihat organisasi dan bagaimana organisasi memandang pelanggan” (Mahsun, 2013).	1. Persyaratan 2. Sistem pelayanan 3. Waktu penyelesaian 4. Biaya / tarif 5. Produk spesifikasi 6. Kompetensi pelaksana 7. Perilaku pelaksana 8. Penanganan pengaduan 9. Sarana dan prasarana



Perspektif Internal	“Perspektif proses internal adalah perspektif yang mengidentifikasi proses yang penting bagi organisasi untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, serta proses inovasi; proses operasional; dan proses pelayanan menjadi komponen utama dalam proses internal” (Imelda, 2004).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovasi konseptual</li> <li>2. Inovasi <i>delivery</i></li> <li>3. Inovasi interaksi sistem</li> </ol>
Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran	“Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah perspektif yang menjelaskan bahwa betapa pentingnya perusahaan mengawasi kesejahteraan karyawan serta meningkatkan keahlian karyawan, karena dengan meningkatnya keahlian dan pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam mencapai ketiga perspektif lainnya”(Mahsun, 2013).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan Pegawai</li> <li>2. Lingkungan Kerja</li> <li>3. Pengadaan dan Peningkatan Teknologi</li> </ol>

### 3.7. Instrument Penelitian

“Salah satu ciri penelitian kualitatif adalah peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpulan data. Instrumen selain manusia (seperti; angket, pedoman wawancara, pedoman observasi dan sebagainya) dapat pula digunakan, tetapi fungsinya terbatas sebagai pendukung tugas peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif kehadiran peneliti adalah mutlak, karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan baik manusia dan non manusia yang ada dalam kancah penelitian. Kehadirannya di lapangan peneliti harus dijelaskan, apakah kehadirannya diketahui atau tidak diketahui oleh subyek penelitian. Ini berkaitan dengan keterlibatan peneliti dalam kancah penelitian, apakah terlibat aktif atau pasif” (Murni, 2017).

“Instrument adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar hasilnya lebih lengkap dan sistematis” (Suharisimi, 2010). “Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan penelitian dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, sehingga mudah diolah” (Arikunto, 2006). “Instrumen penelitian adalah alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mengumpulkan data. Ini berarti, dengan menggunakan alat-alat tersebut data dikumpulkan. Ada perbedaan antara alat-alat penelitian dalam metode kualitatif dengan yang dalam metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama dalam pengumpulan data adalah manusia yaitu, peneliti sendiri atau orang lain yang membantu peneliti. Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri yang mengumpulkan data dengan cara bertanya, meminta, mendengar, dan mengambil. Peneliti dapat meminta bantuan dari orang lain untuk mengumpulkan data, disebut pewawancara. Dalam hal ini, seorang pewawancara yang langsung mengumpulkan data dengan cara bertanya, meminta, mendengar, dan mengambil. Berbeda dari penelitian kualitatif, dalam penelitian kuantitatif alat pengumpulan data mengacu pada satu hal yang dipergunakan peneliti untuk mengumpulkan data, biasanya dipakai untuk menyebut kuisioner. Hal pokok dari perbedaan tersebut adalah dalam penelitian kualitatif peneliti sendiri yang harus mengumpulkan data dari sumber, sedangkan dalam penelitian kuantitatif orang yang diteliti (responden) dapat mengisi sendiri kuisioner tanpa kehadiran peneliti, umpamanya survei elektronik atau kuisioner yang dikirimkan” (Afrizal, 2014).

“Bila metode pengumpulan datanya adalah dokumentasi, instrumennya adalah format pustaka atau format dokumen” (Ardianto, 2010).

Sumber data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan wawancara dan dokumentasi. Data pada dokumentasi berupa laporan keuangan pada program izin mendirikan bangunan. Pedoman dalam menentukan informan pada wawancara yakni melihat kriteria yang cocok menurut peneliti untuk diberi pertanyaan. Pedoman wawancara pada penelitian analisis kinerja berdasarkan *balance scorecard* pada program izin mendirikan bangunan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu yakni :

**Tabel 3.2.**  
**Instrumen Penelitian**

Variabel	Indikator	Pertanyaan
<i>Balance Scorecard</i>	Proses internal	Bagaimana inovasi yang dilakukan dalam memaksimalkan pelayanan
		Apakah ada sosialisasi yang dilakukan
		Bagai mana cara menjalin interaksi yang baik
	Pelanggan	Bagaimana pelayanan yang dirasakan
		Bagaimana persyaratan dalam mengurus Izin Mendirikan Bangunan (IMB)
		Apakah waktu penyelesaian sesuai dengan keinginan
		Bagaimana biaya dalam Izin Mendirikan Bangunan (IMB)
		Bagaimana pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman yang dimiliki karyawan
		Bagaimana sikap karyawan dalam melayani pelanggan

		Bagaimana sarana dan prasarana yang diberikan kepada pelanggan
		Apakah merasa puas atas pelayanan yang diberikan karyawan
		Apakah ada saran dan masukan
	Pertumbuhan dan pengembangan	Apakah ada pelatihan yang diberikan
		Bagaimana lingkungan kerja pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu
		Bagaimana pengadaan dan peningkatan teknologi

### 3.8. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2016) “Analisis data merupakan proses untuk mengelompokkan pengurutan data kedalam ketentuan-ketentuan yang ada untuk memperoleh hasil sesuai dengan data yang telah didapatkan. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis deskriptif kualitatif”. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, menurut Sugiyono (2016: 11) “jenis penelitian yang digunakan deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain”. Menurut Arikunto (2010) “penelitian deskriptif adalah untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk penelitian”. Pendeskripsian data dilakukan dengan mengukur kinerja dari masing-masing perspektif *balance scorecard*.

a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial akan diukur dengan melihat laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja langsung Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu tahun 2018 / 2019. Dalam pengukuran ini akan diukur berdasarkan tingkat ekonomi dan tingkat efisiensi (Mahsun, 2013).

$$\text{rasio ekonomi} = \frac{\text{realisasi pengeluaran}}{\text{anggaran pengeluaran}} \times 100\%$$

Dalam mengukur rasio ekonomis pada penilaian kinerja keuangan menurut Mahsun (2013) sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Kriteria Ekonomis**

Tingkat Kinerja Ekonomis	Kriteria
Jika dibawah 100%	Ekonomis
Jika Sama dengan 100%	Ekonomis Berimbang
Jika diatas 100%	Tidak Ekonomis

Sumber: Mahsun, 2013

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Dalam mengukur rasio efisiensi pada penilaian kinerja keuangan menurut Mahsun (2013) sebagai berikut:

**Tabel 3.4. Kriteria Efisiensi**

Tingkat Kinerja Efisiensi	Kriteria
Jika bawah 100%	Efisien
Jika sama dengan 100%	Efisiensi Berimbang
Jika atas 100%	Tidak Efisien

Sumber: Mahsun, 2013

## b. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja dengan perspektif pelanggan ini diukur dengan mewawancarai pelanggan mengenai kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu, dalam penilaian mengenai kepuasan masyarakat landasannya menurut keputusan Menteri PAN nomor : 14/KEP/M.PAN/5/2017 tentang pedoman penyusunan survey kepuasan masyarakat unit penyelenggara pelayanan publik sebagai berikut :

1. Persyaratan merupakan suatu syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan pelayanan baik teknis maupun administratif.
2. Sistem yaitu suatu mekanisme atau prosedur yang merupakan tata cara pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi yang dilakukan bagi penerima layanan.
3. Waktu penyelesaian yaitu seberapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan kegiatan pelayanan kepada pelanggan.
4. Biaya / tarif yaitu bayaran yang dikenakan kepada penerima layanan yang besarnya ditentukan atas kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
5. Produk spesifikasi yaitu jenis pelayanan prima yang diberikan oleh pihak tertentu kepada pelanggan atau masyarakat yang berkepentingan kepada suatu organisasi.
6. Kompetensi pelaksana yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan dalam rangka pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat.

7. Perilaku pelaksana yaitu tingkah laku yang ditampilkan oleh karyawan dalam melayani kebutuhan masyarakat atau pelanggan terhadap organisasi.
8. Penanganan pengaduan, respon organisasi terhadap keluhan dan ketidaknyamanan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan.
9. Sarana dan prasarana merupakan fasilitas yang diberikan oleh organisasi dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

c. Perspektif Proses Internal

Penilaian kinerja yang diukur dengan perspektif proses internal untuk mengetahui bagaimana inovasi dalam program IMB Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu terkait dengan proses internal dilakukan wawancara kepada Kasi AII Perizinan dalam program pengurusan IMB Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Rokan Hulu. Wawancara yang dilakukan dengan Kasi AII berlandaskan pada pendapat Ilismawati (2016) “proses inovasi terdapat dimensi inovasi untuk sektor publik yang terdiri atas :

- a. Inovasi konseptual dalam pengertian memperkenalkan misi baru, pandangan, tujuan serta strategi untuk keberhasilan misi.
- b. Inovasi *delivery* yaitu cara baru atau cara yang dirubah dalam menyelesaikan masalah, memberikan layanan atau berinteraksi dengan klien untuk memberikan layanan khusus.
- c. Inovasi interaksi sistem dengan menjaga dan menjalin interaksi dengan organisasi lain atau sumber daya yang terlibat dalam organisasi”.

#### d. Perspektif Pertumbuhan dan Pengembangan

Penilaian kinerja dengan mengukur perspektif pertumbuhan dan pengembangan dilakukan dengan mewawancarai karyawan yang bertugas pada bagian *Front Office (FO)* dan *Back Office (BO)* dengan berlandaskan pada pendapat Mahsun, (2013) yang menyatakan perspektif pertumbuhan dan pengembangan memiliki tiga tujuan yang utama, yaitu pelatihan pegawai, lingkungan kerja, dan peningkatan kemampuan sistem informasi.

##### a. Pelatihan pegawai

“Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi, salah satunya dapat dinilai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki oleh organisasi. Semakin tinggi kemampuan dan kualitas diri seorang pegawai maka semakin tinggi produktifitas kinerja yang dimiliki organisasi” (Mahsun, 2013).

##### b. Lingkungan Kerja

“Perusahaan berupaya untuk memberikan apresiasi atau reward kepada karyawan yang memiliki kemampuan kinerja yang bagus, sehingga apresiasi atau reward tersebut menjadi dorongan agar karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin. Suasana kerja yang nyaman dapat memberikan semangat kepada pegawai untuk bekerja” (Mahsun, 2013).



c. Pengadaan dan Peningkatan Teknologi

“Peningkatan teknologi yang dilakukan oleh organisasi berarti organisasi dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu kepada karyawan, sehingga karyawan dapat berinovasi dan juga memperbaiki proses serta melaksanakan proses baru secara efektif, sehingga karyawan tidak buta akan sistem informasi yang terbaru, hal ini dilakukan untuk menunjang kegiatan produksi agar menjadi efektif” (Mahsun, 2013).