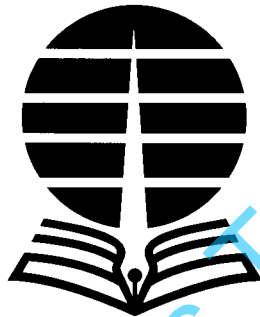


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGUKURAN KINERJA
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
KABUPATEN BUTON DENGAN PENDEKATAN
BALANCE SCORECARD**



TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik

Disusun Oleh :

AHMAD MULIA

NIM. 0 1 5 5 4 0 2 6 3

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2013**

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**


PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN BUTON adalah hasil karya saya sendiri, dan apabila seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Baubau November 2012

Yang Menyatakan




(AHMAD MULIA)
NIM 015540263

**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DI
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH KABUPATEN BUTON

Penyusun TAPM : AHMAD MULIA

NIM : 015540263

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. DR. Wempy Banga, M.Si
NIP. 19561110 198501 1 001



Durri Andriani, Ph.D
NIP. 19610917 198601 2 001

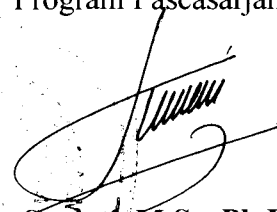
Mengetahui :

Ketua Bidang
Ilmu Program Magister
Administrasi Publik

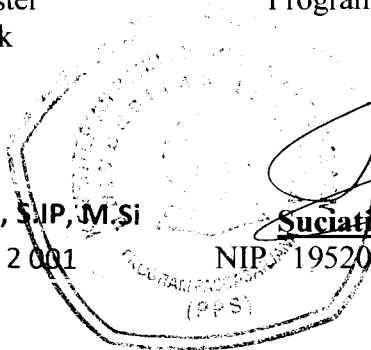
Direktur
Program Pascasarjana



Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si
NIP. 19710609 199802 2 001



Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001



**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : AHMAD MULIA
 NIM : 015540263
 Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
 Judul Penelitian : PENGUKURAN KINERJA DENGAN
 PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
 DI BADAN PERENCANAAN
 PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN
 BUTON

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM program pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 22 November 2012
 Waktu : 08.15 – 10.15 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

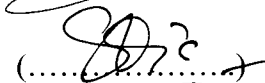
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji **Suciati, M.Sc, Ph.D**




(.....)

Penguji Ahli **Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si**



(.....)

Penguji I **Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si**



(.....)

Penguji II **Durri Andriani, Ph.D**



(.....)

ABSTRAK

Pengukuran Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton Dengan Pendekatan Balance Scorecard

Ahmad Mulia

Ahmad.mulia@yahoo.co.id

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard*

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) sebagai koordinator pembangunan daerah yang mencakup fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian (evaluasi). Selama ini evaluasi dilakukan dengan pengukuran kinerja melalui Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Pengukuran kinerja dengan menggunakan LAKIP memiliki kekurangan karena kinerja dititikberatkan pada keefektifan penggunaan anggaran meskipun *output* juga diperhitungkan. Sementara itu kinerja *output* belum dapat menggambarkan capaian kinerja secara lengkap karena *output* yang dihasilkan belum menjamin akan bermanfaat atau memberi kepuasan bagi masyarakat. Untuk itu diperlukan metode pengukuran kinerja lain yang tolok ukurnya bukan keuangan saja tetapi faktor non keuangan juga diperhitungkan yaitu tingkat kepuasan masyarakat dan proses operasi internal, pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Metode ini dinamakan *Balance Scorecard*.

Penelitian ini bertujuan mengukur kinerja Bappeda dari aspek non keuangan (Perspektif pelanggan, Perspektif proses operasi internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi) serta perspektif keuangan (daya serap anggaran). Penelitian ini dilakukan di dalam lingkungan Bappeda Kabupaten Buton dan melibatkan *stakeholder*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara informan kunci, analisa dokumen LAKIP Bappeda, dan laporan keuangan Bappeda.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja Bappeda pada aspek non keuangan rata-rata baik dimana tingkat kepuasan masyarakat/stakeholder berada pada kategori baik (*tangibility, reability, responsiveness, assurance, dan empathy*), hal ini disebabkan karena dukungan kebijakan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai. Aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil baik karena didukung tingkat kepuasan pegawai dan kemampuan sistem informasi Bappeda. Perspektif internal organisasi menunjukkan kategori baik yang dicerminkan dari tingkat inovasi pegawai.

Pada Perspektif keuangan menunjukkan capaian *input* yang efisien karena kesiapan sumberdaya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana atau dukungan teknologi, dan pengawasan yang dilakukan secara reguler

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa metode *Balance Scorecard*, disamping pelaporan yang sudah ada cocok untuk diterapkan pada instansi pemerintah guna mengukur kinerja, agar didapat masukan yang lebih sempurna untuk menyusun program ditahun selanjutnya.

ABSTRACT

Performance Measurement Of The Regional Development Planning Board (Bappeda) Buton District Through The Balance Scorecard Approach

Ahmad Mulia

Ahmad.mulia@yahoo.co.id

Key words: performance measurement, Balance scorecard

This research background by the main function of the Regional Development Planning Board (Bappeda) as a coordinator of the regional development in terms of planning, coordinating, and controlling function. All the time, Bappeda is still used LAKIP (Performance Measurement report of local government) as an on going evaluation to measure performance. However, the evidences show that such measurement tool as LAKIP has many shortcomings because the main concern of the performance only limited to the use of financial effectiveness besides of the output process.. In fact, outputs performance can not be able to description of the performance completely because the output is not guaranteed that it can be useful and satisfy to community. There fone, should be another performance measuring things that the base is not only the financial factor but also involved the other factors such as the level of social and internal operation process, learning and growth organization. That's namely is Balance Scorecards.

The research object, that is to measuring Bappeda's performance in non financial aspect (customer satisfaction, internal operation process, learning and growth organization perspective) and financial aspect is used to know about the Bappeda's budgeting absorbs. This research was conducted in Bappeda's district Buton domain involved stakeholders. Data collections have done through questionnaires, interviewing the key informants, and documents analysis of LAKIP Bappeda's document and Bappeda's financial report document.

The result of research show that the performance of the Bappeda in non financial aspect are good in average terms, in which the customer satisfaction are in good cathegory (tangibility, reliability, responsiviness, assurance and empathy) this is caused by the policy support,of adequate facility supplies. Learning and growth organization perspective showing a good result because supported by staff satisfaction and Informatin system ability. Organization Internal Perspective showing a good cathegory that is reflected by staff innovation.

In financial Perspective show the efficiency of input cause by the good preparation of human resource, providing facilities, and technology support, and supervision undergo in regular schedule.

Based on this result, showing that the method of Balance scorecards, is suitable to measure the performance the government instances, to obtain the input perfectly of the programs in the coming years.

Universitas Terbuka

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050. Faks 021.7415588

Kepada
Yth. Direktur Program Pascasarjana
Universitas Terbuka
Jln. Cabe Raya, Pondok Cabe
Tangerang 15418

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya selaku pembimbing TAPM dari mahasiswa,

Nama/NIM : Ahmad Mulia

Judul : Pengukuran Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton Dengan Pendekatan Balance Scorecard

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah/baru selesai sekitar% sehingga dinyatakan sudah layak uji/belum layak uji* dalam Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Kendari, 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si
NIP. 195611101985011001

Durri Andriani, Ph.D
NIP.19610917 198601 2 001

**DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050. Faks 021.7415588

PENDAFTARAN UJIAN SIDANG

N a m a : Ahmad Mulia
 NIM : 015540263
 Program : Magister Administrasi Publik
 Alamat : Jl. Imam Bonjol No. 9B Baubau
 /No. Telp/Faks/No. HP : 085696913883
 Judul TAPM : Pengukuran Kinerja Badan Perencanaan
 Pembangunan Daerah Kabupaten Buton Dengan
 Pendekatan Balance Scorecard
 Persyaratan (terlampir) : a. LKAM
 b. Keterangan TAPM layak uji dari Pembimbing
 c. Bukti setoran Pembayaran Biaya ujian sidang
 d. TAPM rangkap 5

Permintaan waktu pelaksanaan ujian sidang :

Hari :
 Tanggal :
 Waktu :

Kendari, 2011

Menyetujui

Pembimbing I

Yang Mendaftar

Prof. DR. Wempy Banga, M.Si
 NIP. 195611101985011001

Ahmad Mulia
 NIM. 015540263

Pembimbing II

Mengetahui
Kepala UPBJJ-UT Kendari

Durri Andriani, Ph.D
 NIP. 196109171986012 001

Drs. Wawan Ruswanto, M.Si
 NIP. 196307151991031006

**LEMBAR PERSETUJUAN
TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

Judul TAPM : PENGUKURAN KINERJA DENGAN
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DI
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH KABUPATEN BUTON

Penyusun TAPM : AHMAD MULIA

NIM : 015540263

Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. DR. Wempy Banga, M.Si
NIP. 19561110 198501 1 001

Durri Andriani, Ph.D
NIP. 19610917 198601 2 001

Mengetahui :

Ketua Bidang
Ilmu Program Magister
Administrasi Publik

Direktur
Program Pascasarjana

Dra. Susanti, M.Si
NIP. 19671214 199303 2 002

Suciati, M.Sc, Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

LEMBAR PERSETUJUAN
TAPM

PENGUKURAN KINERJA BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN
DAERAH KABUPATEN BUTON DENGAN
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Ahmad Mulia
015549263

Menyetujui :

Pembimbing I : Prof. DR. Wempy Banga, M.Si

Pembimbing II : Durri Andriani, Ph.D

Mengetahui

Tanggal, 2012

Ketua Bidang ISIP,

Dra. Sutanti, M.Si
NIP. 1967121419993032002

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN BUTON adalah hasil karya saya sendiri, dan apabila seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Baubau November 2012

Yang Menyatakan

(AHMAD MULIA)
NIM 015540263

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : AHMAD MULIA
 NIM : 015540263
 Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
 Judul Penelitian : PENGUKURAN KINERJA DENGAN
 PENDEKATAN BALANCE SCORECARD
 DI BADAN PERENCANAAN
 PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN
 BUTON

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM program pascasarjana, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Kamis, 22 November 2012
 Waktu : 08.15 – 10.15 WITA

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji	Suciati, M.Sc, Ph.D	(.....)
Penguji Ahli	Prof. Dr. Sri Suwitri, M.Si	(.....)
Penguji I	Prof. Dr. Wempy Banga, M.Si	(.....)
Penguji II	Durri Andriani, Ph.D	(.....)

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah atas berkat rahmat dan ridho-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini sesuai petunjuk dan dalam rangka memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penelitian yang penulis lakukan ini berjudul “ **Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton**”

Pada saat penulisan tugas akhir ini dari proses pencarian data, pengolahan, pengetikan, konsultasi, penjilidan sampai pada saat tugas akhir ini siap untuk diujikan, penulis banyak menerima masukan dari semua pihak mulai dari Pembimbing I maupun Pembimbing II, dosen, teman-teman seangkatan, Kepala Bappeda dan teman sekantor, keluarga.

Dari Lubuk hati yang paling dalam penulis menyadari tanpa bantuan dari semua pihak tersebut tidak mungkin tugas akhir ini dapat penulis selesaikan tepat pada waktunya. Untuk itu kiranya dengan segala kerendahan hati penulis memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Terbuka, Prof.Ir.Tian Belawati, M.Ed. Ph.D;
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, Suciati, M.Sc. Ph.D;

3. Asisten Direktur Bidang Akademik Program Pascasarjana Universitas Terbuka,
Dr. Ir.Sri Harijati, MA;
4. Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka,
Dra. Susanti, M. Si;
5. Kepala UPBJJ-UT Kendari selaku penyelenggara Program Pascasarjana,
Drs. Wawan Ruswanto, M.Si;
6. Prof.Dr.Wempy Banga, M.Si selaku pembimbing I dan Durri Andriani, Ph.D
selaku Pembimbing II yang telah meluang waktu dan pikiran dalam
membimbing penulis menyelesaikan TAPM ini;
7. Prof. Dr.Sri Suwitri, M.Si dan Suciati, M.Sc, Ph.D selaku penguji yang telah
memberikan banyak masukan perbaikan TAPM ini;
8. Kepala Bidang ISIP selaku penanggungjawab Program Magister Administrasi
Publik;
9. Kepala Bappeda Kabupaten Buton beserta seluruh staf yang telah membantu
proses penelitian hingga TAPM ini selesai
10. Teman-teman seangkatan dan sahabat yang telah member dorongan dan
semangat hingga penulis punya semangat untuk melanjutkan penulisan ini
11. Orang tua, Istri, dan anak – anak saya yang merupakan sumber inspirasi dan
selalu memberikan dukungan doa dan usaha. Untuk itu semua karya ini saya
persembahkan untuk istri tercinta dan anak – anakku tersayang.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga apa yang diberikan kepada Penulis dapat bernilai Ibadah dan mendapat ganjaran yang setimpal dari Allah SWT dan selalu diberikan kelapangan dalam membagi ilmu dan pengetahuannya pada semua orang yang membutuhkannya.

Akhir kata penulis juga menyadari bahwa tugas akhir ini juga belum dapat menyajikan secara sempurna untuk itu saran dan kritikan yang sifatnya dapat menyempurnakan tugas akhir ini sangat kami harapkan, sehingga apa yang penulis tulis ini dapat bermanfaat bagi peningkatan kinerja khususnya Bappeda dan umumnya bagi semua Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Buton ke depan.

Baubau, 18 April 2013

Penulis

AHMAD MULIA

DAFTAR ISI

Halaman	
ABSTRAK.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	11
D. Kegunaan Penelitian	12
BAB II KERANGKA TEORITIK	
A. Kajian Teoritik	13
B. Kerangka Berpikir.....	57
C. Defenisi Operasional.....	60
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	63
B. Informan Penelitian	64
C. Instrumen Penelitian	64

D. Prosedur Pengumpulan Data	65
E. Metode Analisis Data	66
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan Penelitian	68
B. Pembahasan.....	133
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan.....	155
B. Saran	155
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN	

Universitas Terbuka

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Alur pemikiran Balance Scorecard.....	48
Gambar 2.2 : Contoh Balance Scorecard pada Organisasi Pemerintah...	53
Gambar 2.3 : Alur pikir Metode Penelitian	59

Universitas Terbuka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Good Governance sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja pemerintahan telah mengubah paradigma manajemen sektor publik. Jika paradigma sebelumnya reformasi manajemen publik memberikan penekanan pada hubungan antara negara/*state* dengan pasar/*market*, paradigma *Good Governance* melengkapi paradigma tersebut dengan memperbaharui bentuk dan mekanisme hubungan antara negara dan warga negaranya.

Terselenggaranya *Good Governance* merupakan prasyarat bagi setiap pemerintah untuk mewujudkan aspirasi masyarakat dalam mencapai tujuan dan visi pemerintah. Keberhasilan pelaksanaan *Good Governance* sangat dipengaruhi oleh peran pemerintah sebagai fasilitator dalam pelaksanaan manajemen negara maupun masyarakat. Birokrasi pemerintah dibuat seefisien dan seefektif mungkin untuk meningkatkan fleksibilitas perubahan tuntutan masyarakat dan perubahan lingkungan. Paradigma baru ini dianggap sebagai solusi atas berbagai label negatif yang melekat pada sektor publik sehingga dalam perkembangannya pendekatan tradisional dalam administrasi publik telah ditinggalkan dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan (LAN, 2007).

Perubahan ini bukan perubahan sederhana dalam bentuk manajemen administrasi publik karena perubahan ini merupakan perubahan peranan

pemerintah dalam masyarakat dan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya.

Pelaksanaan *Good Governance* mensyaratkan 10 prinsip yang harus dipenuhi sehingga suatu pemerintahan dapat dikatakan telah melaksanakan *Good Governance*. Kesepuluh prinsip tersebut adalah prinsip kepastian hukum, keterbukaan, profesionalitas, bebas KKN, akuntabilitas, efisien dan efektif, partisipatif, mempunyai kepekaan dan daya tanggap yang tinggi. (LAN, 2003).

Upaya mendukung terselenggaranya *Good Governance*, diperlukan aparatur pemerintah yang bersikap profesional, kompeten, dan akuntabel yang dapat mendukung kondisi pemerintahan yang transparan, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien dengan menghormati hukum yang mendorong terciptanya partisipasi dan pemberdayaan (Wahyudi, 1992).

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan tahapan penting pasca pelaksanaan suatu perencanaan kinerja untuk menjamin akuntabilitas. Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan hal penting yang sering dilupakan dalam berbagai penyelenggaraan publik. Berbagai alasan seperti ketidakcukupan data, teknik yang tidak sesuai dengan kebutuhan, obyektivitas dan analisis yang diragukan, serta keterbatasan waktu dan dana adalah berbagai alasan yang sering kita dengar ketika kita mempertanyakan kedua hal tersebut dalam sektor publik (LAN, 2007).

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buton merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berupaya mewujudkan *Good Governance* melalui penerapan asas dari proses perencanaan sampai pada pengukuran dan evaluasi kinerja dengan dukungan sumber daya manusia yang handal dalam upaya mewujudkan masyarakat Kabupaten Buton yang sejahtera. Bappeda Kabupaten Buton dibentuk melalui Keputusan Bupati Daerah Nomor 1 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton, menyatakan bahwa kedudukan Bappeda adalah merupakan unsur penunjang Kabupaten, Bappeda dipimpin oleh seorang Kepala yang berada dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Bappeda Kabupaten Buton merupakan lembaga teknis daerah yang membantu Bupati dalam menyelenggarakan otonomi daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah dalam lingkup Kabupaten Buton.

Bappeda Kabupaten Buton berupaya menyelenggarakan perencanaan yang baik melalui peningkatan kinerja pada semua bidang yang ada di Bappeda. Untuk memudahkan koordinasi perencanaan pembangunan maka dibentuk bidang-bidang yang akan bekerja dan berkoordinasi dengan instansi atau *stakeholder* terkait. Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton meliputi: Kepala Badan, Sekretaris, Bidang Ekonomi, Bidang Sosial Budaya, Bidang Pengembangan Wilayah, Bidang Statistik dan Pelaporan.

Pelaksanaan tugas Kepala Badan, Sekretaris dan Kepala Bidang menerapkan prinsip integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkup internal organisasi maupun eksternal organisasi Bappeda Kabupaten Buton.

Keputusan Bupati Buton Nomor 1 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton, Bappeda dinyatakan mempunyai tugas membantu Bupati dalam menyelenggarakan pemerintah Kabupaten di bidang perencanaan pembangunan daerah.

Penyelenggaraan tugas pokok tersebut, Bappeda mempunyai fungsi (1) perumusan kebijakan teknis dalam lingkup perencanaan pembangunan daerah; (2) pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintah daerah; (3) pembinaan pengelolaan urusan kesekretariatan; serta (4) melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan yang dilakukan SKPD di lingkup Pemerintah Kabupaten Buton.

Secara umum fungsi Bappeda sebagai koordinator pembangunan daerah mencakup fungsi perencanaan, koordinasi, dan pengendalian. Fungsi perencanaan adalah dimana Bappeda bertugas menyusun dokumen perencanaan jangka panjang, jangka menengah, dan rencana kegiatan tahunan, serta menyusun APBD Kabupaten Buton. Fungsi koordinasi adalah melaksanakan koordinasi dengan SKPD dan instansi vertikal yang ada di Kabupaten Buton dalam melakukan perencanaan. Fungsi pengendalian adalah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap implementasi rencana yang telah dibuat.

Pelaksanaan fungsi pengendalian diwujudkan melalui pengukuran kinerja dan evaluasi pada SKPD Bappeda. Pengukuran dan evaluasi tersebut hingga kini mengacu pada Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan Surat Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang perbaikan pedoman penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Capaian kinerja Bappeda Kabupaten Buton dituangkan dalam LAKIP Bappeda tahun 2009 untuk memenuhi tuntutan tersebut.

LAKIP Bappeda tersebut memiliki dua fungsi utama sekaligus. Pertama, laporan akuntabilitas kinerja merupakan media bagi Bappeda Kabupaten Buton untuk menyampaikan pertanggungjawaban kinerja kepada seluruh *stakeholders* yang berkepentingan (Bappeda Kabupaten Buton dan masyarakat). Kedua, laporan akuntabilitas kinerja merupakan sumber informasi bagi Bappeda Kabupaten Buton, sebagai bahan dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Adanya dua fungsi utama ini memperjelas bahwa informasi yang tertuang dalam LAKIP harus dapat memenuhi kebutuhan informasi *stakeholders* ataupun aparat Bappeda.

Berdasarkan LAKIP Bappeda pada tahun 2007 anggaran belanja pada Bappeda sebesar Rp. 4.285.870.000,- terealisasi sebesar Rp. 2.014.829.813,- atau 47,01% dan pada tahun 2008 anggaran belanja Bappeda sebesar Rp. 4.432.176.000,- terealisasi sebesar Rp. 3.122.070.446,- atau 70,44%.

Berdasarkan data kinerja 2 tahun tersebut menunjukkan kinerja yang belum maksimal dilakukan oleh Bappeda. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian Mariam (2010; 58) yang melakukan penelitian terhadap kinerja Bappeda Kabupaten Buton menyatakan bahwa :

“Berdasarkan hasil jawaban responden Bappeda sebanyak 52,11% responden setuju bagi pernyataan positif dan tidak setuju bagi pernyataan negatif, ini berarti bahwa pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Buton memiliki kinerja yang belum optimal”.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan LAKIP ini memiliki kekurangan karena kinerja penggunaan anggaran masih merupakan hal yang utama disamping melihat *output* yang dihasilkan. Disatu sisi kinerja *output* belum dapat menggambarkan capaian kinerja secara lengkap karena bukan menjadi jaminan *output* yang ada dapat bermanfaat atau memberi kepuasan bagi masyarakat.

Kinerja organisasi tidak hanya diukur dari *output* yang ada tetapi bagaimana *output* tersebut dapat bermanfaat bagi masyarakat yang membutuhkannya. Hal tersebut sangat bergantung pada kinerja individu yang ada didalam suatu organisasi. Kinerja individu akan berperan pada keberlanjutan suatu organisasi.

Pada saat karyawan menampilkan proses kerja, organisasi dapat mengukur kinerjanya dan memberikan penghargaan serta akan memberikan suatu hukuman.

Hal ini seperti diungkapkan oleh Widjaya.C (1997; 220) tentang pengukuran kinerja yaitu :

“Pengukuran kinerja dengan pendekatan akuntansi bukan merupakan satu-satunya pengukuran prestasi BUMN, karena aspek tersebut tidak dapat mengukur aspek-aspek non-keuangan secara eksplisit. Aspek non-keuangan antara lain aspek pelayanan, mutu produk, proses bisnis internal, keamanan dan kesinambungan BUMN dimasa mendatang”.

Hal lain yang mendukung masih dibutuhkannya peran pemerintah dalam pelayanan publik adalah kenyataan bahwa prinsip ekonomi dan efisiensi tidak selalu dapat diterapkan pada semua aktivitas pemerintah (misalnya fasilitas sosial dan fasilitas umum). *Modern government* tidak hanya mencakup efisiensi dan ekonomis, tapi juga merupakan hubungan akuntabilitas antara negara dengan warga negara, dimana warga negara tidak diberlakukan hanya sebagai konsumen tapi juga sebagai warga negara yang memiliki hak untuk mendapatkan jaminan atas kebutuhan dasar dan menuntut pemerintah untuk bertanggungjawab atas berbagai kebijakan yang dilakukan (Minogue, 1998).

Pada lingkungan yang baru sistem informasi unidimensional yang terbatas pada tolak ukur keuangan tidak lagi memadai untuk memobilisasi dan mengeksplorasi sumberdaya yang sebagian besar merupakan aset tak berwujud. Untuk meningkatkan mutu informasi dalam proses perumusan dan implementasi strategis, diperlukan sistem informasi multidimensional yang

meliputi sistem informasi keuangan maupun non keuangan (Yuwono, Sukarno & Ichsan, 2007).

Untuk itu mengkonversikan sistem informasi unidimensional menjadi sistem informasi multidimensional diperlukan suatu konsep yang kompherensif yang belakangan ini disebut *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard merupakan suatu konsep yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk mengukur kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Pendekatan ini berusaha menterjemahkan misi dan strategis organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses internal organisasi, pembelajaran dan pertumbuhan (Tunggal.A.W, 2009).

Huseini (1997) menyatakan bahwa pendekatan *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang mencoba menyeimbangkan alat ukur lama yang berorientasi pada profitabilitas dengan dimensi-dimensi penyeimbangannya. *Scorecard* yang *dibalanced* diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi yang spesifik dari organisasi agar dapat mencapai tujuan strategis jangka panjang.

Pendekatan *Balance scorecard* sangat penting diterapkan dalam suatu organisasi karena merupakan bentuk pengelolaan kinerja sehingga dapat diketahui tingkat kinerja suatu organisasi. Sistem pengelolaan kinerja untuk menjamin bahwa organisasi menyelenggarakan tahapan restrukturisasi yang

mempunyai 5 (lima) tahap, yaitu merumuskan kembali visi dan nilai organisasi, mendesain ulang pekerjaan, melakukan seleksi dan penilaian, melakukan pelatihan dan pengembangan, menerapkan sistem manajemen kinerja melalui proses pengelolaan kinerja yang meliputi 3 (tiga) tahap : *planning*, *tracking* dan *reviewing*. Pada tahap *planning*, atasan dan bawahan mendiskusikan mengenai target, ekspektasi dan perilaku, apakah yang dilakukan oleh individu selama suatu siklus kinerja. Tahap *tracking* merupakan periode dimana atasan melakukan *monitoring* dan *coaching* kepada bawahan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan kinerja. Tahap *reviewing* adalah tahap akhir dalam suatu siklus untuk melihat seberapa jauh seseorang individu sudah mencapai apa-apa yang ditargetkan pada saat awal siklus (Rudatin, 2005).

Setiap organisasi akan mengevaluasi atau menilai kinerjanya, namun dengan cara yang berbeda. Menurut Simamora dalam Rudatin (2005), penilaian kinerja adalah kinerja karyawan dan akuntabilitas yang pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan, dimana penilaian merupakan salah satu fungsi mendasar personalia. Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja adalah seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan, sedangkan evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada bagian pendahuluan, dalam tesis ini akan diaplikasikan metode *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerja pada Bappeda Kabupaten Buton. Kinerja yang akan diteliti adalah meliputi dua aspek yaitu aspek : keuangan dan non keuangan. Pada aspek non keuangan meliputi kepuasan masyarakat, sistem internal organisasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan dan kemampuan karyawan) sedangkan aspek keuangan meliputi kemampuan daya serap anggaran dan efisiensi anggaran.

Unit analisis tersebut dipilih karena Bappeda sebagai salah satu badan perencanaan yang bertanggungjawab langsung pada Bupati juga merupakan lembaga yang sangat berperan dalam keberhasilan pelaksanaan pembangunan melalui proses perencanaan dari tingkat masyarakat sampai pada tahapan implementasi kegiatan oleh SKPD. Usulan yang diberikan masyarakat jika tidak diakomodir akan memberikan dampak negatif pada aspek pelayanan masyarakat sehingga mempengaruhi tingkat kepuasan masyarakat.

Sehubungan dengan hal tersebut maka akan diterapkan *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja disamping kinerja keuangan juga kinerja non keuangan yaitu kepuasan pelanggan (masyarakat), sistem kerja organisasi, dan pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan dan kemampuan karyawan), sebab menurut Kaplan dan Norton kinerja keuangan merupakan resultat dari kinerja lainnya.

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah “bagaimana kinerja Bappeda Kabupaten Buton diukur dengan menggunakan *Balance Scorecard* “ yang dapat dirinci dengan empat pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan atau kepuasan masyarakat terhadap pelayanan masyarakat (*Service Quality*)?
2. Bagaimana kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif operasi internal organisasi?
3. Bagaimana kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi?
4. Bagaimana kinerja Bappeda jika dilihat dari perspektif financial meliputi daya serap anggaran dan efisiensi anggaran?

C. Tujuan Penelitian

- a. Mendiskripsikan kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan atau kepuasan masyarakat terhadap pelayanan masyarakat (*Service Quality*),
- b. Mendiskripsikan kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif operasi internal organisasi
- c. Mendiskripsikan kinerja Bappeda jika dilihat dari aspek non keuangan yang meliputi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

- d. Mendiskripsikan kinerja Bappeda jika dilihat dari perspektif finansial yang meliputi daya serap anggaran (kuantitas).

D. Kegunaan Penelitian

- a. Bagi bidang Ilmu Administrasi Publik dapat memberi keragaman contoh kasus pada aplikasi metode *Balance Scorecard* yang diterapkan pada organisasi pemerintah.
- b. Bagi peneliti memberikan wawasan baru dan pengetahuan tentang *Balance Scorecard*.
- c. Bagi Bappeda memberikan masukan guna peningkatan kinerja pada aspek keuangan dan non keuangan.
- d. Bagi peneliti selanjutnya sebagai sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kinerja dan penyusunan strategi organisasi.
- e. Bagi pemerintah diharapkan metode tersebut dapat diterapkan pada semua instansi guna peningkatan kinerja.

BAB II

KERANGKA TEORITIK

Pada kerangka teoritik ini terdiri atas 3 (tiga) bagian yaitu kajian teoritik, kerangka berpikir serta defenisi konsep dan operasional.

A. Kajian Teoritik

1. Konsep Kinerja

Konsep Kinerja jika dilihat dari asal katanya menurut Mariam (2010 : 15) berasal dari:

“Kata “kinerja” berasal dari bahasa Inggris “Performance“ yang dalam bahasa Indonesia berarti “prestasi“. Performance berarti tingkah laku yang membuahkan hasil. Prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Sementara itu, Simamora (1997: 35) yang mengemukakan bahwa: “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan”.

Persyaratan pekerjaan merupakan target kinerja yang harus dicapai dalam suatu organisasi hal ini memerlukan pengukuran kinerja yang baik dalam upaya pengukuran pelaksanaan kegiatan operasional sesuai dengan perencanaan dan berorientasi pada masa depan organisasi (Siagian, 2007).

Masa depan organisasi sangat ditentukan oleh kinerja organisasi yang merupakan hasil suatu kegiatan yang dihasilkan oleh orang. Kinerja organisasinya ditentukan oleh hasil dari seluruh kegiatan anggota organisasi,

dengan kata lain kinerja organisasi merupakan kinerja dari anggotanya (Yamzir, & Irianto, 2000).

Konteks organisasi publik kinerja organisasi penting karena dengan adanya kinerja maka akan ada tingkat pencapaian hasil yang akan diperoleh, dan dengan adanya kinerja organisasi akan diketahui seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang diemban dapat dijalankan secara aktual dan maksimal. Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil. Namun perlu diketahui indikator tingkat kinerja organisasi diperlukan indikator lain seperti *responsiveness*, *responsibility*, *accountability* harus diikutsertakan dalam pengukuran tersebut sehingga dengan sendirinya kinerja organisasi dapat ditingkatkan semaksimal mungkin yang mencakup berbagai unsur (Wahyudi, 1998).

Berdasarkan uraian diatas maka kinerja akan dapat dinilai sebagai suatu prestasi manakala ada pengukuran kinerja yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Pengukuran Kinerja menurut Mulyadi dan setyawan,J (1999; 24) adalah :

“Penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi”.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan pondasi yang penting dalam membangun suatu manajemen kinerja. Melalui pengukuran

kinerja ini maka suatu organisasi dapat mengetahui kinerjanya dalam suatu periode tertentu dan melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dicapai. Dua alasan pentingnya pengukuran kinerja (Audit Commission, 2000):

1. Untuk memperbaiki pelayanan publik (*improved public service*).
2. Untuk memperbaiki akuntabilitas (*improved accountability*).

Adanya penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, menilai prestasi kerja pegawai secara individu maupun organisasi di masa mendatang (Yuwono, Sukarno & Ichsan.2004).

Penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan dan tahap terakhir dari evaluasi kinerja adalah pemberian umpan balik atau *feedback* dan tahap ini dilakukan dalam rangka melakukan tindak lanjut atas prestasi yang dicapai (Nugraha,M.Q, 2008).

Menurut Whittaker (1993) dalam Rudatin (2005; 17) menyatakan bahwa metode :

“Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas :

- a. Perencanaan dan penetapan tujuan
- b. Pengembangan ukuran yang relevan
- c. Pelaporan formal atas hasil
- d. Penggunaan informasi.”

Simons (1993) menyebutkan tentang *performance measurement system* bahwa *performance measurement system* membantu manajer dalam memonitor

implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan antara hasil dengan sasaran dan tujuan strategi bisnis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penetapan sasaran dan tujuan dan laporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme memberikan penghargaan atau hukuman, akan tetapi berperan sebagai alat komunikasi dan manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi (Rudatin, 2005).

Pengukuran kinerja pemerintahan bukanlah hal baru. Setiap departemen, satuan kerja dan unit pelaksana tugas, telah diprogramkan untuk mengumpulkan informasi berupa laporan berkala atas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Namun pelaporan lebih terfokus pada *input* misalnya jumlah tenaga atau anggaran. Biasanya instansi telah melaporkan *output* dalam bentuk kegiatan yang dikerjakan namun pada kondisi sebenarnya belum dilakukan dilain pihak telah terjadi *inefisiensi* dalam penggunaan anggaran karena tidak seimbang antara *input* pembiayaan dan *output* yang dihasilkan dalam suatu program (LAN, 2007).

Pengukuran kinerja tidak terlepas dari pengaruh tingkatan dalam struktur organisasi. Sebagai pemakai atas informasi yang dihasilkan dari pengukuran kinerja, pimpinan instansi pemerintah tingkat atas berbeda kebutuhan informasinya dibandingkan tingkat menengah maupun bawah. Tingkatan atas memerlukan kualitas informasi kinerja dengan karakteristik sebagai berikut:

informasi kinerja sifatnya lebih teragregasi, data/informasi kinerja yang tidak hanya bersifat kuantitatif seperti *input* dan *output*, tetapi juga bersifat kualitatif, misalnya informasi mengenai *outcome* dan *impact* dari program instansi, dan informasi kinerja yang bersifat *real time* (Rudatin 2005).

Hakikat sistem pengukuran kinerja didasarkan pada besar kecilnya skala operasional suatu organisasi. Organisasi yang berskala kecil dimana hampir seluruh aktifitas operasionalnya masih dapat dikontrol dan peran *stakeholders* begitu dominan, pendekatan sistem kinerjanya masih dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output* dengan harga *input*. Sistem pengukuran kinerja seperti ini merupakan sistem pengukuran kinerja tradisional karena menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personil dan memastikan personil melakukan tindakan sesuai yang diharapkan (Wahyudi,1998).

Pada lingkungan persaingan yang kian dinamis, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem pengukuran yang efektif. Mc Mann & Nanni (1994) mengemukakan atribut yang diperlukan agar tercipta sistem pengukuran kinerja yang efektif, antara lain:

- a. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi
- b. Relevan dan mendukung strategi
- c. Digerakkan oleh pelanggan
- d. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi

- e. Mendorong kerjasama dalam organisasi secara horisontal dan vertikal
- f. Terhubung dengan aktivitas sehingga dapat dilihat hubungan yang jelas antara sebab dan akibat
- g. Dapat dimanfaatkan untuk memberi *real time feedback*
- h. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi serta mendorong perbaikan secara kontinyu.

Agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik, setiap organisasi harus:

- a. Membuat komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera. Hal yang perlu dilakukan instansi adalah segera memulai upaya pengukuran kinerja dan tidak perlu mengharap pengukuran kinerja langsung sempurna. Nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah disusun.
- b. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai suatu yang berkelanjutan. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang bersifat interaktif (berulang-ulang). Proses ini merupakan cerminan dari upaya organisasi untuk selalu berupaya untuk memperbaiki kinerja.
- c. Sesuaikan proses pengukuran kinerja dengan organisasi. Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, misi, tujuan dan sasaran serta struktur organisasi.

Evaluasi dilakukan dalam rangka memantau dan menilai kemajuan dan keberhasilan proses pengukuran kinerja melalui peninjauan kembali aspek-aspek

yang menjadi ukuran kinerja tersebut. Proses ini mencakup pengembangan sistem dan pelaksanaan evaluasi melalui latihan melakukan pengukuran kinerja.

Penggunaan *learning based approach* dalam pelaksanaan diskusi sangat berguna dalam rangka memperoleh kontribusi dari seluruh personil dalam organisasi.

Menurut LAN (2003) pengukuran kinerja dapat diterapkan dengan efisien dan efektif, perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus memperhatikan kondisi nyata dari organisasi. Artinya, hasil dari pengukuran kinerja tersebut memang benar-benar menggambarkan kondisi sebenarnya dari organisasi (tidak hanya mengungkapkan keberhasilannya saja tetapi juga kegagalannya).
- b. Semua pihak yang terlibat dalam pengukuran kinerja harus mempunyai latar belakang pemikiran bahwa mereka mengukur kinerja organisasi, bukan bagian organisasi. Dengan kata lain menghindarkan terjadinya ego sektoral antara masing-masing bagian organisasi, misalnya dalam penetapan indikator kinerja.
- c. Dukungan dari manajemen puncak melibatkan karyawan, menciptakan sistem komunikasi yang baik, adanya kerangka kerja konseptual, dan mengkoordinasikan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal penting dalam rangka mengaplikasikan pengukuran kinerja.
- d. Pengukuran kinerja merupakan siklus yang terus bergerak, artinya selalu siap untuk mengikuti perubahan yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja sangat dibutuhkan oleh manajer suatu organisasi sebagai sarana untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai, menilai kinerja prestasi pimpinan, bagian/unit dan individu dalam organisasi, serta untuk memprediksi harapan-harapan organisasi dimasa mendatang (Yuwono, Sukarno & Ichsan, 2004).

2. Indikator Penilaian Kinerja

Munculnya berbagai paradigma baru yang berorientasi pada *customer focused*, suatu sistem kerja yang efektif, paling tidak harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Didasarkan masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang kompherensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada dan kemungkinan memperbaikinya (Yuwono, Sukarno & Ichsan, 2004).

Umpan balik yang diberikan pada strategi organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan menentukan indikator penilaian kinerja. Indikator penilaian kinerja menurut Benardin & Russel (2003) adalah:

a. Kualitas (*quality*)

Kualitas merupakan tingkat dimana proses atau hasil dari penyelesaian kegiatan mendekati sempurna.

b. Kuantitas (*quantity*)

Kuantitas merupakan jumlah yang ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu (*timeliness*)

Ketepatan waktu merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi, *output* orang lain serta waktu yang tersedia.

d. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*)

Efektifitas biaya merupakan tingkat dimana sumber daya manusia dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan suatu sumberdaya yang ada.

e. Hubungan antar perseorangan

Hubungan antar perseorangan merupakan tingkat dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai dan bekerjasama antar karyawan yang satu dengan lainnya.

Indikator kinerja menurut LAN (2007) menyatakan bahwa ukuran indikator *input*, *output* dan *outcomes* dalam *framework performance* yang tergolong baru

dapat digunakan sebagai sarana untuk analisis kinerja dengan menggunakan konsep *the three E's-economy, efficiency and effectiveness*.

Hubungan antara ukuran indikator dengan analisis kinerja tersebut (Rogers dalam Irawati, 2004):

1. Rasio Ekonomi digunakan untuk menganalisis apakah aset yang dimiliki digunakan untuk memenuhi tuntutan masyarakat secara konsisten sesuai kualitas dan kuantitasnya. Rasio ekonomi digunakan untuk menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi tuntutan masyarakat. Namun rasio ekonomi ini dalam konteks organisasi dapat digunakan untuk melihat apakah suatu organisasi/unit organisasi oleh masyarakat. Dengan kata lain rasio ekonomi digunakan untuk tujuan *strategic objectives*, untuk menjawab mengapa *service* itu ada dan apakah yang ingin dicapai. Misalnya untuk mengatakan bahwa keberadaan suatu dinas memang dibutuhkan atau tidak mengingat kondisi masyarakat.
2. Rasio Efisiensi digunakan untuk menganalisis apakah isi dan kualitas yang spesifik atas layanan publik sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dengan menggunakan sumber yang paling kecil. Rasio efisiensi ini digunakan untuk menghitung pencapaian *output* dihubungkan dengan inputnya. Rasio efisiensi digunakan untuk tujuan *cost efficiency*, untuk menjawab apakah sumber-sumber yang digunakan dalam pelayanan digunakan secara efisien ketika sumber sumber itu dirubah menjadi *output*.

3. Rasio Efektivitas digunakan untuk menganalisis ketepatan pelayanan yang diselaraskan antara kebijakan dan tujuannya. Rasio Efektifitas digunakan untuk menghitung *outcomes* terakhir dihubungkan dengan *outputnya*. Rasio efektivitas digunakan untuk tujuan melihat: *service delivery outcomes* (seberapa baik pelayanan dijalankan dalam mencapai *strategic objectives*); *quality* (kualitas pelayanan yang diberikan, secara eksplisit merefleksikan pengalaman pengguna); serta *fair access* (kemudahan dan keadilan/*equality* dalam mengakses pelayanan).

Fungsi lain dari pengukuran kinerja adalah sebagai bahan untuk mengevaluasi serta berguna dalam manajemen startegi organisasi. Manajemen strategi merupakan salah satu fungsi manajemen dalam merumuskan dan melaksanakan strategis organisasi. Sedangkan strategi organisasi merupakan langkah-langkah dan pendekatan-pendekatan yang dirancang oleh manajemen untuk menghasilkan atau mencapai kinerja organisasi. Menurut Wahyudi (1998) manajemen strategi adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk menganalisa keadaan lingkungan organisasi untuk menemukan isu-isu strategi. Isu-isu strategi dibuat suatu rumusan strategi pemecahan dan lalu dibuat tindakan atau kebijaksanaan untuk mengatasinya dan selanjutnya dibuat evaluasi dan kontrol serta umpan balik.

Konsep manajemen strategi menurut Siagian, (2000) adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka

pencapaian tujuan organisasi. Untuk merumuskan suatu strategi, manajemen harus memperhatikan berbagai faktor sebagai berikut:

- a. Strategi berarti menentukan misi pokok suatu organisasi karena manajemen puncak menyatakan secara garis besar apa yang menjadi pembenaran keberadaan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai.
- b. Perumusan dan penetapan strategi, manajemen puncak mengembangkan profil tertentu bagi organisasi.
- c. Pengenalan bagi lingkungan dimana organisasi akan berinteraksi terutama situasi yang membawa persaingan yang mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi apabila organisasi yang bersangkutan tidak hanya mau melanjutkan eksistensinya, akan tetapi juga meningkatkan hasil kinerja.
- d. Strategi harus merupakan analisa yang tepat tentang kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, kelemahan yang mungkin melekat pada dirinya berbagai peluang yang mungkin muncul dan harus yang tepat sebagai alternatif dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- e. Mengidentifikasi beberapa pilihan yang wajar ditelaah lebih lanjut dari berbagai alternatif dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.
- f. Menjatuhkan pilihan pada salah satu alternatif yang dipandang paling tepat dikaitkan dengan sasaran jangka panjang yang dianggap mempunyai nilai paling strategi dan diperhitungkan dapat dicapai karena didukung oleh kemampuan dan kondisi internal organisasi.

- g. Sasaran jangka panjang pada umumnya mempunyai paling sedikit empat ciri yang menonjol yaitu: (1) sifatnya yang idealistik, (2) jangkauan waktunya jauh ke masa depan, (3) hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan (4) masih abstrak. Dengan ciri tersebut suatu strategik akan memberikan arah yang perlu dilakukan.
- h. Memperhatikan pentingnya operasionalisasi keputusan dasar yang dibuat dengan memperhatikan kemampuan organisasi dibidang anggaran, sarana, prasarana dan waktu.
- i. Mempersiapkan tenaga kerja yang mempunyai berbagai persyaratan bukan hanya dalam arti kualifikasi teknis, akan tetapi juga berperilaku serta mempersiapkan sistem manajemen sumberdaya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia dalam organisasi.
- j. Teknologi yang akan dimanfaatkan yang karena kecanggihannya memerlukan seleksi yang tepat.
- k. Bentuk, tipe dan struktur organisasi yang akan digunakan sudah harus turut diperhitungkan.
- l. Menciptakan suatu sistem pengawasan sedemikian rupa sehingga daya inovasi, kreativitas dan diskreasi para pelaksana kegiatan operasional tidak "dipadamkan".
- m. Sistem penilaian tentang keberhasilan atau ketidakberhasilan pelaksanaan strategi yang dilakukan berdasarkan serangkaian kriteria yang rasional dan objektif

- n. Menciptakan suatu sistem umpan balik sebagai instrumen yang ampuh bagi semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan strategi yang telah ditentukan untuk mengetahui sasaran terlampaui, hanya sekedar strategi atau mungkin bahkan tidak tercapai.

Adapun manfaat dan pentingnya manajemen strategik menurut Salusu, (1996) meliputi:

1. Identifikasi peluang, dengan manajemen strategi organisasi dimungkinkan untuk mengidentifikasi peluang-peluang dalam lingkungan eksternal dan sekaligus memanfaatkannya. Ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi.
2. Semangat korps, maksudnya manajemen strategi mampu menciptakan sinergi dan *i'esprit de corps* yaitu semangat korps yang penuh integritas sehingga dapat dilaksanakan sasaran organisasi.
3. Perubahan-perubahan strategi, bila terjadi perubahan pastilah para manajer organisasi perlu menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai.

Berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dapat dicapai setelah adanya keterpaduan dari suatu sistem yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Tujuan badan pengawas dalam organisasi, agar menghasilkan kinerja dalam bidang pengawasan yang lebih baik sehingga

diperlukan rumusan atau ketepatan dalam pemeriksaan pada masing-masing bidang dan lembaga yang menunjang perlu diberdayakan.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simamora (1997) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian
- b. Faktor psikologis
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari penghargaan, dapat berupa kompensasi misalnya upah atau gaji.

Pendapat lain diungkapkan oleh Prawirosentono (1999), yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1.) Efektivitas dan efisiensi, hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan;
- 2) Otoritas dan tanggung jawab, wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi;
- 3) Disiplin, secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan;

- 4) Inisiatif, inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Disamping faktor tersebut peningkatan kinerja perusahaan difokuskan pada peningkatan aspek kepuasan pegawai, peningkatan sistem informasi perusahaan, peningkatan layanan purna jual, dan kualitas kinerja keamanan dan ketertiban kebersihan dan kemacetan serta secara rutin melakukan evaluasi untuk mengukur kinerja pada setiap aspek (Widjaya, 1997).

Karyawan yang memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin, dan kemampuan profesional sangat mungkin mempunyai prestasi kerja dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang profesional dapat diartikan sebagai sebuah pandangan untuk selalu perpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas dan penuh dedikasi demi untuk keberhasilan pekerjaannya (Hamid. E.S, Rowi & Budiman 2003).

Pengertian di atas, menggambarkan bahwa penyempurnaan di bidang personalia hanya selalu mendapat perhatian untuk menuju karyawan yang profesional dengan berbagai pendekatan dan kebijaksanaan. Untuk itu, diperlukan adanya pembinaan, penyadaran, dan kemauan kerja yang tinggi untuk

mencapai kinerja yang diharapkan. Apabila karyawan penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai (Wahyuddin.P, 2008).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003).

Sementara itu, menurut Heidjrachman & Husnan, (2002) mengemukakan beberapa faktor mengenai kebutuhan dan keinginan pegawai, yakni: gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

Menurut Loeke dalam Sule (2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan

yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja, dan kesempatan bertumbuh. Merujuk pada berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya adalah: (a) faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur; dan (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko & Hani.T 2001).

Performance merupakan hasil perkalian antara motivasi, kemampuan (*ability*) dan ketepatan penugasan (*job fitness*). Ini berarti bahwa seseorang akan menampilkan kinerja yang baik jika memiliki motivasi yang tinggi digabung dengan kemampuan dalam arti fisik dan intelektual disertai dengan pemberian tugas pekerjaan yang sesuai dalam arti mempertimbangkan kepribadian, sistem nilai yang dianut, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat, dan minat (Siagian, 2007).

4. Balance Scorecard

Penulis "The Fifth Discipline" Peter F Senge (1996) memperkenalkan pentingnya *learning organization*, dimana orang-orang dalam organisasi secara terus menerus menambah kapasitas untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, pola berfikir yang baru dan berkembang terus dipelajari, adanya kebebasan beraspirasi, dan terus menerus belajar bagaimana belajar bersama.

Ide tentang *Balance Scorecard* (BSC) pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S.Kaplan dan David P.Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang memuat serangkaian riset terhadap beberapa perusahaan di Amerika. BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perpektif secara simultan.

BSC terdiri atas tolak ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya; kepuasan pelanggan, proses internal, kemampuan organisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan (Yuwono, Sukarno, & Ichsan, 2007)

Kaplan dan Norton (1996; 71) mendefinisikan *Balance Scorecard* sebagai berikut :

“.....a set of measure that gives top managers a fast but comprehensive of the business...include financial measure that tell the result of action already taken...complements the financial measures with operational measure on customer satisfaction, internal process, and the organization innovation and improvement activities – operational measures that are the drives of future financial performance”.

Atkinson, Banker, Kaplan dan Young dalam Tunggal, (2009; 3) mendefinisikan BSC sebagai berikut :

“Balance Scorecard is a measurement and management sistem that view a business unit’s performance from four perspective : finansial, customer, internal business process, and learning & growth”.

BSC merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perpektif yaitu perpektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada pertama kali dikenalkannya konsep BSC pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, BSC hanya digunakan sebagai alat pengukuran

kinerja pada organisasi bisnis. BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell 2002). Dewasa ini, BSC bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. BSC dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi public diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorientasi *nonprofit*. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan sehingga mempengaruhi ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja (Ittner dan Larcker 1998).

Hal ini sejalan dengan pendapat Rahmawati. A, Suwitri.S & Maesaroh (2006; 80) yang menyatakan bahwa:

“Pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif akan bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi pemerintah. Informasi yang benar, hasil analisis kinerja instansi akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja karakteristik pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif dapat ditemukan dalam model pengukuran *BalancedScorecard*. Kinerja pada model ini diukur

dengan indikator yang dikembangkan dari empat perspektif, yang meliputi: 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses internal dan, 4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran”

Setiap organisasi membutuhkan manajemen yang mampu mendorong terwujudnya rencana strategis ke depan yang telah ditetapkan. Manajemen strategis pada dasarnya suatu proses yang digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi dan misi organisasi ; (a) perumusan strategi; (b) perencanaan strategi; (c) penyusunan program; (d) penyusunan anggaran; (e) implementasi; dan (f) pemantauan.

Menurut David. F.R, (2001) menyatakan bahwa dasar dalam sebuah sistem evaluasi terdiri atas lima langkah yang harus dilakukan oleh seorang manajer strategis yaitu : menentukan apa yang akan diukur, menentukan standar kinerja, mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dan standar yang telah ditentukan, mengambil tindakan perbaikan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) empat perspektif *Balance Scorecard* memberi keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dan ukuran subjektif yang lunak. *Balance Scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan guna pencapaian strategi yang terpadu dengan perspektif berikut:

a. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*)

Menurut Drew dan Smith (1995) pembelajaran dari perubahan mensyaratkan perhatian pada tiga hal yaitu: (a). *focus*, (b). *will*, dan (c). *capability*. Aspek pertama, *focus* merupakan kejelasan visi dan petunjuk yang merupakan produk pemikiran strategis. Aspek kedua *Will*, membentuk budaya *winner* karena dipengaruhi oleh kekuatan dan gaya kepemimpinan organisasi, tidak hanya pada level atas dengan membangkitkan kepercayaan diri dan keinginan untuk sukses tapi juga memerlukan komitmen emosional dan tingkat energi tinggi yang dihasilkan dari perhatian internal. Aspek ketiga, *capability*, yang akan dibatasi oleh konteks dinamis seperti kekuasaan dan kepemilikan dalam organisasi.

Menurut Ivancevich dan Matteson (1999), prinsip pembelajaran itu meliputi *unfreezing old learning*: orang yang ini mempelajari cara-cara baru, *instill new learning*: memerlukan *training*, demonstrasi dan *empowerment* dan *refreeze that new learning*: melalui aplikasi umpan balik dan *reinforcement*.

Yodhia (2009) menyatakan bahwa membangun *learning organization* yang tangguh diperlukan beberapa langkah yaitu, langkah pertama yang mungkin mesti dilakukan adalah dengan membangun iklim dialog dan *knowledge sharing* yang kuat. Elemen ini penting sebab proses pembelajaran tidak akan pernah bisa berlangsung jika tidak ada komitmen yang kokoh diantara para karyawan – apapun levelnya – untuk bertukar gagasan dan

pengetahuan, baik secara formal maupun melalui proses *informal learning*. Proses *informal learning* ini layak disebut, sebab berdasar riset, kegiatan ini memiliki peran yang amat signifikan dalam mengembangkan kemampuan belajar organisasi – dan bahkan acap lebih efektif dibanding proses *formal learning* melalui kegiatan semacam *in-class training*.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi struktur yang dibangun organisasi dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Selain itu perspektif ini bersumber dari sumberdaya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Beberapa yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya organisasi yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996) yang menjadi tolak ukur dalam perspektif ini adalah;

1. Kemampuan Pegawai (*employee capabilities*)

Pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk kemajuan organisasi.

2. Kemampuan sistem informasi (*information sistem capabilities*)

Meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan organisasi, masih diperlukan informasi-informasi yang sempurna tentang konsumen, proses internal, dan konsekuensi keuangan dan hasil usaha kepada masyarakat. Dengan kemampuan dan sistem informasi yang

memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi.

3. Motivasi, pendelegasian dan penempatan (*motivation, empowerment, and alignment*)

Tolak ukur ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

Jadi, motivasi bukanlah yang dapat diamati tetapi adalah hal yang dapat disimpulkan adanya karena sesuatu perilaku yang tampak. Supardi dan Anwar. (2004) mengatakan motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan.

Siagian, (2002), menyatakan bahwa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya pada umumnya adalah sesuatu yang mempunyai arti penting bagi dirinya sendiri dan bagi instansi. Menurut Heidjachman dan Husnan, (2003), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Untuk membangun produktivitas dan motivasi pekerja ada dua hal yang harus dilakukan: pertama, carilah pembayaran pekerjaan individual seseorang;

dan kedua, bantu mereka mencapai pembayaran untuk setiap tugas tambahan yang diberikan sehingga baik kebutuhan instansi maupun individu tercapai (Timpe, 1999).

Menurut As'ad (2003), motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley & Yukl (1977), yang dikutip oleh As'ad (2003), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by which behavior is energized and directed*.

Motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang denean sengaja mengikatkan diri menjadi bagian dari organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, salah satunya adalah agar mereka dapat berinteraksi dengan manusia lainnya dan agar kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Menurut Hasibuan, (2003) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti 'dorongan atau daya penggerak'. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya karena adanya dimensi tentang pembagian pekerjaan untuk dilakukan dengan sebaik-baiknya,

bawahan sebetulnya mampu akan tetapi malas mengerjakannya, memberikan penghargaan dan kepuasan kerja.

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun ada beberapa yang cukup menonjol adalah antara lain sebagai berikut: Teori Maslow, mengenai tingkatan dasar manusia yaitu: (a) kebutuhan fisiologi dasar, (b) keselamatan dan keamanan, (c) cinta/kasih sayang, (d) penghargaan, (e) aktualisasi diri (*self actualization*). Menggarisbawahi pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa bergabungnya seseorang dalam organisasi didorong oleh keinginan untuk memenuhi kebutuhan, berupa penghasilan yang akan digunakan untuk mencukupi kebutuhannya. Suasana batin (psikologis) seorang karyawan sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya tampak selalu semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi ditempatnya bekerja. Secara psikologis menunjukkan bahwa kegairahan semangat seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipenuhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Tegasnya, setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi (Nawawi, 1997). Persoalannya adalah bagaimanakah pengaruh kepuasan dan motivasi terhadap produktivitas kerja seseorang.

b. Perspektif Proses Internal Organisasi (*Internal Operation Process*)

Menurut Nugraha, (2008) menyatakan bahwa *Internal Process Perspektif* merupakan proses internal yang dilakukan dalam membuat produk dan memberikan layanan dalam wujud memproduksi dan kemampuan untuk inovasi.

Dengan aktivitas inovasi yang digerakkan oleh suatu tim kerja kelompok secara formal merupakan langkah kerja berpikir ilmiah (objektif, rasional, sistematis, generalisasi), maka inovasi organisasi prinsip keenam yang harus ditumbuhkembangkan dari pengetahuan menjadi ilmu pengetahuan dengan jalan observasi, riset, eksperimen, persaksian dan otoritas dari para ahli, sehingga inovasi organisasi merupakan tantangan kepemimpinan untuk menterjemahkan keinginan berinovasi ke dalam lingkungan organisasi. Jadi inovasi organisasi yang sukses haruslah didukung dan digerakkan oleh kepemimpinan puncak, yang memiliki tujuan tertentu dan dihasilkan dari analisa, sistem dan kerja keras tim kerja kelompok sebagai satu proses dua langkah artinya pertama inovasi itu sendiri, kedua suatu usaha yang berisiko tinggi untuk mengubah penemuan menjadi suatu produk atau proses yang berpotensi komersil (Rahman, 2008).

Ukuran proses internal organisasi berfokus kepada berbagai proses internal yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial organisasi yang disesuaikan dengan strategi organisasi. Pendekatan BSC ini memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif proses

internal organisasi. Proses inovasi penciptaan nilai bagi organisasi merupakan faktor pendorong kinerja finansial dengan kemampuan operasi yang efisien, konsisten dan responsif. Informasi operasi internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan instansi pemerintah sudah seirama (*in concert*) untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis (Yodhia, 2010)

Perspektif ini dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Kaplan dan Norton (1996) membagi perspektif ini menjadi tiga proses

1. Proses inovasi

Organisasi menggali tentang kebutuhan laten dan pelanggan untuk menciptakan layanan yang mereka butuhkan. Proses inovasi biasanya dilakukan oleh bagian litbang dari suatu organisasi

2. Proses operasi

Proses yang membuat dan menyampaikan pelayanan. Aktivasnya terbagi dua bagian: (1) proses pembuatan jenis pelayanan, dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dengan proses ini adalah : waktu, kualitas, dan biaya.

3. Proses purna jual

Proses ini organisasi berusaha memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan pasca transaksi. Hal tersebut dilakukan untuk mempertahankan pelanggan dalam dunia bisnis.

c. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan telah menjadi hal yang sangat esensial hal ini dikarenakan hal tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi pengembangan dan implementasi strategi (Tjiptono, 2008).

Menurut Pawitra (1993), perspektif pelanggan menjadi hal yang sangat penting dalam kelangsungan organisasi. *Customer satisfaction* merupakan *leading indicator*, artinya apabila pelanggan tidak puas terhadap pelayanan yang diterima, mereka akan cenderung mencari pelayanan lain untuk yang sesuai dengan selera mereka. Organisasi yang kehilangan pelanggan dapat menunjukkan bahwa kinerja organisasi tersebut belum maksimal. Perspektif ini terdiri atas beberapa ukuran utama atau generik keberhasilan suatu organisasi dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, profitabilitas pelanggan. Saat ini peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi organisasi. Semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka instansi pemerintah dituntut untuk secara terus menerus memberikan pelayanan yang berkualitas prima. Untuk itu pengukuran kinerja perlu didesain sehingga pimpinan dapat memperoleh informasi yang relevan atas tingkat kepuasan pelanggan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu:

1. *Customer core measurement*

Merupakan kelompok pengukuran utama yang meliputi empat komponen yaitu :

- a. Pangsa pasar (*market share*): jumlah bagian yang dikuasai organisasi terhadap keseluruhan pelanggan yang ada atau jumlah pelanggan.
- b. Retensi pelanggan (*customer retention*): mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam mempertahankan hubungan pelanggan.
- c. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*): mengukur tingkat kemampuan organisasi mempertahankan pelanggan.
- d. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*): mengukur tingkat kepuasan pelanggan dikaitkan dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

2. *Customer value proposition*

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan atribut yang diberikan organisasi kepada pelanggannya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen sasaran, *customer value proposition* terdiri dari atribut-atribut:

- a. Atribut produk/jasa (*product/service attributes*): meliputi suatu produk/jasa dari sisi fungsi, nilai dan kualitasnya.

- b. Hubungan pelanggan (*customer relationship*): berhubungan dengan sensitivitas pelanggan terhadap layanan yang ditawarkan. Sensitivitas pelanggan dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen organisasi terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian dan pelayanan.
- c. Citra dan reputasi (*image and reputation*): menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik perhatian pelanggan untuk berhubungan dengan organisasi.

Perspektif pelanggan sangat bergantung pada kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui melalui kepuasan pelanggan terhadap proses dan output dari setiap kegiatan, menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1990) dalam Gunarto (2009;2) dikatakan bahwa *service quality* (SERVQUAL) dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama, yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (Perceived Service) dengan layanan yang sesungguhnya yang diharapkan/diinginkan (Expected Service). Menurut Parasuraman (1990), ada 5 dimensi SERVQUAL yang menjadi bagian yang tak terpisahkan yaitu:

1. Tangibles, atau bukti fisik yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. ini meliputi fasilitas fisik (Gedung, Gudang, dan

lainnya), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan pegawainya. Secara singkat dapat diartikan sebagai penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi.

2. Reliability, atau keandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan dengan akurasi tinggi. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat, tepat waktu, dan dapat dipercaya..
3. Responsiveness, atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsive) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Secara singkat dapat diartikan sebagai kemauan untuk membantu pelanggan dengan memberikan layanan yang baik dan cepat.
4. Assurance, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopanan santunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari komponen: komunikasi (Communication), kredibilitas (Credibility), keamanan (Security), kompetensi (Competence), dan sopan santun

(Courtesy). Secara singkat dapat diartikan sebagai pengetahuan dan keramahmatan personil dan kemampuan personil untuk dapat dipercaya dan diyakini..

5. Empathy, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

d. Perspektif Keuangan

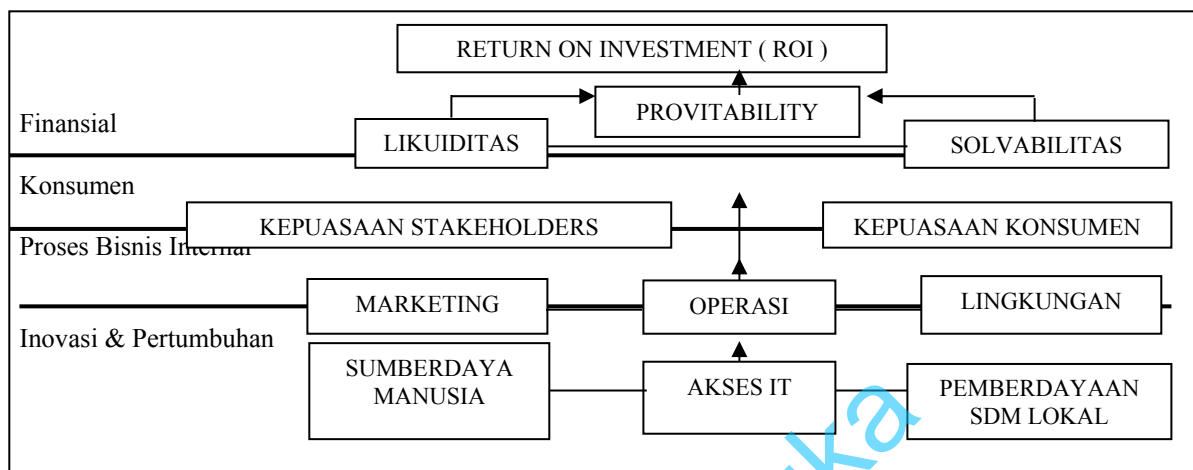
Balance Scorecard harus mengarahkan semua unit kerja organisasi untuk menghubungkan objektif keuangannya terhadap strategi korporat. Objektif keuangan ini sebagai fokus untuk objektif dan pengukuran dari semua *perspektif scorecard*.

BSC menggunakan perspektif finansial karena sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk strategi organisasi. Tujuan finansial berhubungan dengan *return on capital employed (ROCE)* atau nilai tambah ekonomi. Hal ini berkaitan dengan anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Karena aspek finansial dapat dianalogikan

sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.

Melalui keempat perspektif tersebut dasar sistem pengukuran kinerja BSC adalah perspektif *learning and growth*, dimana indikator dari perspektif adalah kompetensi SDM memegang peranan penting. Kompetensi sumberdaya manusia ini diharapkan dapat memperbaiki proses bisnis internal. Efisiensi dan efektifitas proses operasi internal akan berpengaruh pada tingkat keunggulan organisasi dalam pemberian pelayanan pada konsumen dan *stakeholders*.

Pada metode pengukuran kinerja BSC terdapat pembauran hasil (*lagging indicators*) yang dilihat dari kinerja finansial dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang ditunjukkan oleh indikator non finansial, dalam suatu hubungan sebab akibat. Kinerja finansial merupakan ukuran keluaran yang memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomi akibat dari kebijakan yang diambil. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana suatu organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktifitas perencanaan dan pengendalian. Secara skematis keempat perspektif BSC sebagai berikut:



(sumber : Kaplan dan Norton, 1996 ; 98)

Gambar 2.1: Alur pemikiran Balance Scorecard

Pengukuran kinerja yang dilakukan bukan hanya berasal dari satu faktor saja guna mendapatkan hasil yang maksimal hal ini seperti diungkapkan oleh Hanna, (1984; 40–41) menyatakan bahwa:

”kinerja organisasi digambarkan sebagai suatu hasil yang dipengaruhi oleh seberapa baik dan sesuai dari hubungan antar faktor-faktor penting (situasi bisnis, strategi bisnis, desain elemen-elemen, budaya dan hasil bisnis). Hubungan dari kelima faktor-faktor tersebut merupakan hubungan sebab akibat dan membentuk suatu lingkaran”.

Dibanding dengan pengukuran kinerja tradisional, BSC selain berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, juga sebagai alat bagi organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strateginya, dan menerjemahkan visi dan strategi dalam pelaksanaan operasional. Menurut Mulyadi (2001) BSC memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut:

- menghasilkan total yang komprehensif dan organisasi mampu untuk menghadapi lingkungan yang kompleks.

- b. memotivasi karyawan / pegawai untuk berpikir dan bertindak strategi dalam membawa organisasi menuju ke masa depan.
- c. menghasilkan total *plan* yang koheren.
- d. menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang seimbang dan terukur.

Batasan yang harus dipenuhi oleh BSC adalah semua perspektif ditentukan ukurannya, baik pada perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. Pada perspektif pelanggan, proses operasi internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan BSC, ketiga perspektif non keuangan tersebut harus ditentukan ukurannya agar dapat dikelola. Kelemahan BSC adalah belum dapat menggambarkan bagaimana organisasi mencapai target yang direncanakan, dan bagaimana mengantisipasi kondisi internal maupun eksternal yang berubah-ubah. Menurut Vincent Gaspersz (2003), pemerintah seyogyanya menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik kepada masyarakat.

Balanced Scorecard menawarkan suatu peta jalan yang sistematis dan komprehensif bagi organisasi-organisasi untuk menterjemahkan pernyataan visi dan misi ke dalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Ukuran-ukuran ini tidak digunakan untuk mengendalikan perilaku tetapi untuk mengartikulasikan strategi organisasi, mengkomunikasikan strategi organisasi,

dan membantu menyesuaikan inisiatif individu lintas-departemen, organisasi, demi mencapai sasaran bersama.

Perspektif finansial merupakan alat pengukuran tradisional yang digunakan oleh pihak swasta. Resiko yang timbul jika kita hanya menggunakan ukuran ini adalah indikator pengukuran finansial tidak selalu memberikan gambaran yang akurat mengenai arah organisasi dan dapat memimpin organisasi ke arah sasaran jangka pendek, bukan pertumbuhan jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton, tujuan finansial organisasi pemerintah adalah mengukur keberhasilan melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka yang berwujud pemenuhan kebutuhan masyarakat. Jadi fokus utama organisasi pemerintahan bukan pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pelanggan yang dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak.

Perspektif pelanggan seyogyanya menjadi pengendali ukuran *scorecard* organisasi pemerintah dan nirlaba (*not-for-profit organization*) melalui efektifitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Pernyataan visi misi dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat harus diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi pemerintah.

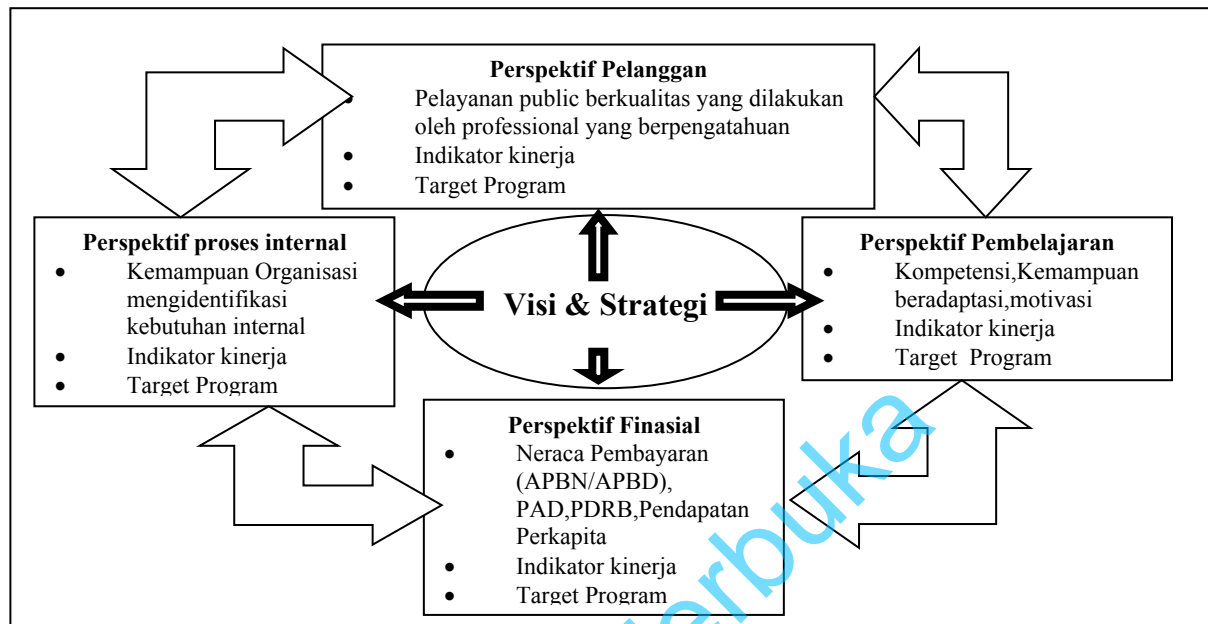
Para manajer pengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal (*perspektif proses internal*) organisasi pemerintah. Dalam hal ini kinerja mekanisme kerja dan proses pembuatan keputusan perlu diidentifikasi

dan ditingkatkan. Kunci perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah (berkualitas) kepada masyarakat (pelanggan).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif yang lain. Sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, terutama perspektif pemberian nilai tambah dalam pelayanan publik kepada masyarakat. Kesenjangan antara perspektif pelanggan (fokus utama), finansial, proses internal, dan kapabilitas organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan strategis sebaiknya menjadi kebutuhan investasi dalam tiga kategori *scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi pemerintah, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan (aparatur pemerintah), dan yang terpenting kesesuaian dan saling keterkaitan antara hal-hal tersebut. Investasi yang tepat dalam area ini akan memberikan posisi yang lebih baik pada organisasi pemerintah untuk menjamin tercapainya misi dan tujuan jangka panjang memberikan pelayanan publik yang bernilai tambah (berkualitas) kepada masyarakat.

Organisasi seyogyanya menggunakan *Balance Scorecard* dan tiga mekanisme untuk menyesuaikan strategi mereka ke dalam strategi yang akan mempengaruhi prioritas tim dan individual, yaitu: (1) program pendidikan dan/atau komunikasi, (2) program, penetapan sasaran strategis, dan (3) keterkaitan sistem balas jasa dengan kinerja pencapaian sasaran strategis. Program komunikasi seyogyanya dipandang sebagai suatu kampanye “pemasaran” internal yang diarahkan ke pencapaian kesesuaian strategi jangka panjang. Sasaran kelompok dan individu beserta tujuan-tujuannya harus menjadi pengendali pencapaian tujuan strategis dan ukuran kinerja dalam *Balance Scorecard*. Selanjutnya kontribusi individu dan tim untuk mencapai tujuan strategis dalam *Balance Scorecard* seharusnya dikaitkan secara langsung dan jelas dengan program-program yang berkaitan dengan kompensasi, penghargaan, promosi dan lain-lain. Penerapan *Balance Scorecard* organisasi pemerintah memerlukan beberapa penyesuaian, karena:

- a. Faktor utama sektor publik adalah masyarakat (publik) dan kelompok-kelompok tertentu (*interest groups*), sedangkan fokus utama sektor bisnis adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama organisasi publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Sesuai dengan visi dan misi organisasi pemerintah.



(Sumber: Vincent Gaspersz, 2003 : 211)

Gambar 2.2: Contoh *Balance Scorecard* Pada Organisasi Pemerintah

- c. Mendefinisikan ukuran dan target dalam perspektif *customer/stakeholders* membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi, sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah dan membutuhkan defenisi yang jelas serta hasil strategis yang diinginkan.

Dengan pertimbangan organisasi pemerintah cenderung menekankan “pelayanan publik” yang berkualitas dari pada hasil-hasil finansial.

4. Penelitian Sebelumnya yang Relevan

Riyanto (2000) dalam penelitiannya “Pengukuran Kinerja pada PAM JAYA dan Persepsi Terhadap Pertumbuhan Pembelajaran, Bisnis Internal, Pelanggan dan Keuangan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance*

Scorecard”, hasil yang diperoleh diketahui bahwa tingkat kesehatan PAM Jaya secara keseluruhan berada dalam kondisi cukup baik yang mencakup beberapa aspek yaitu : untuk aspek pelanggan, skor persepsi responden sebesar 3,26% dan skor ini masih lebih rendah dibandingkan dengan skor harapan sebesar 3,73% sehingga diperoleh kesenjangan dari keduanya sebesar minus 0,47% artinya kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan masih dibawah harapan pelanggan. Untuk itu strategi dalam meningkatkan kualitas layanan PAM Jaya adalah merencanakan kerjasama dengan mitra swasta untuk membangun instalasi pengolahan air dalam rangka alih teknologi didukung pegawainya, tetapi untuk swastanisasi air minum pegawai PAM Jaya sebagian tidak setuju. Layanan PAM Jaya pasca sambungan baru masuk kategori hampir baik (51,2%) untuk kinerja yang terakhir adalah kinerja keuangan perusahaan berada dalam keadaan baik karena penggunaan keuangan dapat dilakukan secara efisien dan daya serap anggaran cukup baik.

Hal ini senada yang diteliti oleh Husein (2004) meneliti tentang “Pengkukuran Kinerja Badan Pengawas Kabupaten Kampar Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Hasil yang diperoleh bahwa tingkat kinerja Kantor Bawasda Kabuapten Kampar dalam kondisi baik dengan total skor 87, dari batas minimal 20 dan batas maksimal 100. Hal ini disebabkan karena kinerja pada semua aspek memberikan kontribusi yang baik. Untuk aspek pertumbuhan dan pembelajaran total skor 24 terdiri 6 komponen dengan skor terendah 6 dan tertinggi 30. Aspek kepuasan pegawai dapat dikatakan baik (puas) sebanyak

23,62%; 24,77% cukup puas dan 41,67% responden menyatakan tidak puas disebabkan kurangnya kemampuan pimpinan untuk memberikan penghargaan dan hukuman bagi stafnya disamping itu kurangnya dilakukan rapat staf untuk mengetahui kebutuhan staf.

Pongoh, (2004) dalam penelitiannya “Model Sistem Dinamis Kinerja PT. Indosat Tbk.”, diperoleh hasil bahwa kinerja *revenue* dan *provit* merupakan suatu sistem hubungan sebab akibat dari faktor-faktor pelanggan, dan proses operasi sehingga dapat memproses produksi jasa tersebut. Model sistem dinamis kinerja PT. Indosat menunjukkan pola limit *to grow*. Hasil simulasi model sistem dinamis memperlihatkan bahwa kinerja keuangan dengan indikator *revenue* akan meningkat sampai tahun 2000, indikator *provit* menunjukkan kenaikan sampai tahun 2003 dan setelah itu menurun. Aspek yang menjadi pengungkit dalam peningkatan kinerja keuangan mengarah pada faktor eksternal yaitu bagaimana meningkatkan pelanggan khususnya faktor penentu harga dengan variasi pemberian diskon, kepuasan pelanggan mempengaruhi *market share*.

Assifie (2004) dalam penelitiannya tentang “Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan Sistem Dinamik Pada Direktorat Jenderal Pajak” diperoleh hasil bahwa selain empat aspek model *generic balance scorecard* yang mempengaruhi kinerja di Ditjen Pajak, adanya unsur internal lain yaitu: penegakan hukum, pengumpulan data, penyediaan dan penetapan Undang-Undang. Sedangkan unsur eksternal diperoleh dengan mengidentifikasi kondisi khas dari lingkungan organisasi publik seperti APBN dan penyimpangan hukum.

Pola pertumbuhan kinerja Ditjen Pajak tercermin dalam penerimaan pajak menunjukkan pola tanpa batas yaitu pola menaik pada penerimaan pajak tahun 1998 sampai 2003, disebabkan dominasi struktur hubungan *rain forcing loop* atau hubungan sebab akibat yang saling memperbesar nilai unsur-unsurnya. Unsur yang memiliki *revelarge* bagi kinerja Ditjen Pajak utamanya berasal dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan, seperti internalisasi visi dan misi, kepuasan kerja dan kemampuan karyawan. Pendapat Rudatin (2005) dalam penelitiannya “Pengkukuran Kinerja Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional (BNN) Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, diperoleh hasil bahwa aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam kondisi yang terbaik. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran terdiri dari aspek-aspek: tingkat kepuasan pegawai dan tingkat sistem organisasi.

Pada tingkat kepuasan pegawai skor yang terendah adalah kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja. Aspek internal organisasi berada pada kondisi yang sangat baik, aspek pelanggan berada dalam kondisi baik, namun hal yang belum memberikan kepuasan pelanggan dengan baik adalah dari segi *responsivnees, realibility* dan *emphaty*, pada aspek keuangan dalam kondisi baik. Lanjut dikatakan bahwa untuk lebih meningkatkan kepuasan pegawai perlu adanya rotasi penempatan pegawai sesuai dengan bakat dan keahliannya, sistem informasi harus dapat ditingkatkan dengan menggunakan jaringan *online*, serta membuat pertemuan rutin untuk meningkatkan pemahaman kerja.

B. Kerangka Berpikir

Bappeda Kabupaten Buton sebagai salah satu organisasi pemerintah dalam mewujudkan visi organisasi selalu berupaya untuk menjalankan segala aktifitas organisasi dengan baik. Pada akhir tahun Bappeda melaporkan perkembangan program dan kegiatan yang dilaksanakan dengan cara mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan dengan menghitung kemampuan daya serap anggaran yang mampu diserap dan dipertanggungjawabkan.

Pengukuran kinerja dengan hanya menghitung kemampuan daya serap tersebut tidak mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan aparat Bappeda sesuai yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh *output* yang dikeluarkan belum menjadi jaminan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan proses keluarnya *output* tidak memberikan perubahan bagi staf Bappeda yang ada.

Untuk itu perlu adanya suatu metode yang mampu menggambarkan tingkat kepuasan masyarakat dan staf bappeda dalam setiap proses kegiatan yang dilaksanakan.

Pendekatan *Balance Scorecard* yang menggabungkan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan merupakan suatu solusi untuk menjawab persoalan tersebut.

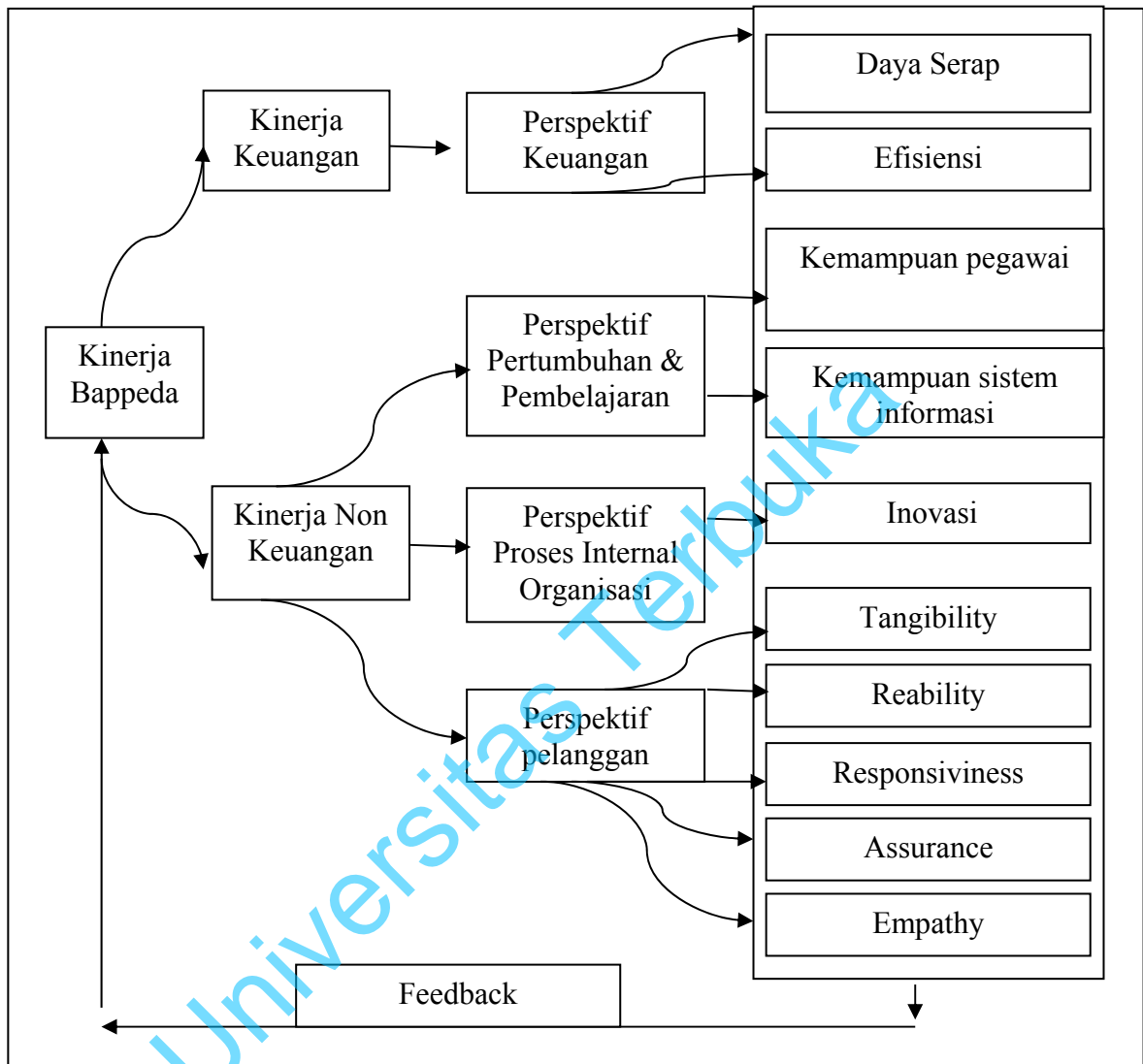
Pengukuran kinerja keuangan dapat diketahui dengan melihat kemampuan daya serap dan tingkat efisiensi anggaran tersebut. Makin tinggi

daya serap dan efisiensi maka makin tinggi pula kinerja pada aspek keuangan tersebut.

Pengukuran kinerja non keuangan dengan melihat aspek perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang terdiri dari tingkat kepuasan staf Bappeda dan kemampuan sistem informasi Bappeda, serta dengan mengukur perspektif proses internal Bappeda yang terdiri dari tingkat inovasi aparat Bappeda dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai perencana pembangunan. Makin baik kepuasan pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, proses internal organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maka makin tinggi pula kinerja pada aspek non keuangan tersebut.

Kinerja aspek keuangan dan non keuangan tersebut akan menggambarkan kinerja Bappeda secara utuh berdasarkan metode *Balance Scorecard*. Hasil akhir pengukuran kinerja akan menjadi bahan evaluasi bagi kelanjutan program untuk tahun selanjutnya.

Secara sederhana alur pikir metode penelitian yang penulis gunakan dapat dilihat pada gambar 3.1 di bawah ini :



Gambar 3.1 Alur Pikir Metode Penelitian

C. Definisi Operasional

Untuk membatasi ruang lingkup pengertian operasional agar tidak bias dari apa yang ditargetkan dalam penelitian ini maka perlu adanya definisi operasional. Adapun definisi operasional tersebut sebagai berikut:

1. Kinerja

Kinerja dimaksud pada penelitian ini dibagi menjadi 2 definisi operasional yaitu kinerja non keuangan berupa suatu kondisi yang ditimbulkan dari usaha atau kerja aparat Bappeda yang mana usaha tersebut mampu memberikan kepuasan bagi aparat Bappeda sendiri maupun *stakeholder* Bappeda, sedangkan kinerja keuangan adalah kondisi yang menggambarkan kemampuan daya serap anggaran dan efisiensi anggaran.

2. Balance Scorecard

Balance Scorecard dalam penelitian ini adalah suatu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja yang menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non keuangan. Pada aspek keuangan yang diukur adalah daya serap anggaran dan analisa efisiensinya, sedangkan aspek non keuangan meliputi pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas tingkat kepuasan pegawai, tingkat kemampuan sistem informasi pelaksanaan perencanaan. Kinerja proses internal organisasi terdiri atas tingkat inovasi pegawai Bappeda dalam mempermudah pelayanan dan penyimpanan data serta meningkatkan kualitas perencanaan yang dihasilkan. Kinerja kepuasan Pelanggan terdiri atas 5 (lima) aspek penilaian berdasarkan aspek *Tangibility*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*.

3. *Tangibility*

Tangibility (tampilan fisik) pada penelitian ini adalah salah satu aspek kepuasan pelanggan atau *stakeholders* Bappeda terhadap tampilan fisik

berupa letak kantor, penampilan ruang, ketersediaan fasilitas pendukung, dan keamanan responden ketika berkunjung ke kantor Bappeda

4. *Reability*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan atau keterandalan staf Bappeda dalam melakukan kerjasama dengan instansi atau masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan perencanaan pembangunan, penyediaan petunjuk pelaksanaan atau format. perencanaan pemabangunan (Musrenbang), ketersediaan jaringan komunikasi dan system komputerisasi dalam penyajian data, serta keterandalan dalam ketepatan dalam melaksanakan proses musrenbang.

5. *Responsiveness*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan staf Bappeda dalam menangani isu pembangunan berupa penanganan masalah dibidang sosial budaya, ekonomi, pengembangan wilayah, data statistik, evaluasi dan pelaporan.

6. *Assurance*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan staf Bappeda dalam berpakaian atau tampilan fisik, keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan, dan kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan atau saat berdiskusi.

7. *Empathy*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemudahan menghubungi pegawai dalam rangka konsultasi atau koordinasi, kemudahan mendapatkan pelayanan yang dibutuhkan, kemudahan dalam memperoleh data dan informasi

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada Bab ini akan diuraikan metode penelitian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *BSC* ini menggunakan dua bagian besar yaitu aspek keuangan dan non keuangan. Variabel non keuangan terdiri atas kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja perspektif proses internal organisasi, kinerja perspektif kepuasan pelanggan serta variabel keuangan terdiri atas kinerja keuangan.

A. Desain Penelitian

Menurut tujuannya, penelitian yang akan dilakukan ini termasuk jenis penelitian terapan karena penelitian dilakukan untuk menerapkan, menguji dan mengevaluasi kemampuan teori dalam mencari solusi dalam upaya meningkatkan kinerja Bappeda Kabupaten Buton. Sementara itu menurut pendekatan atau metodenya, penelitian yang akan dilakukan termasuk jenis penelitian evaluasi karena akan menjelaskan kinerja Bappeda Kabupaten Buton dengan pendekatan *BSC*. Sedangkan menurut tingkat eksplanasi, penelitian ini dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain.

B. Informan Penelitian

Pada penelitian ini penulis menetapkan informan penelitian terbagi dua, yaitu :

- a. Informan unsur aparat Bappeda yaitu seluruh pegawai Bappeda sebanyak 32 orang dan yang menjadi sampel atau informan penelitian sebanyak 32 orang informan.
- b. Informan unsur *stakeholder* Bappeda yang ada di Kabupaten Buton yang terdiri 3 LSM, 2 perguruan tinggi dan 21 kecamatan serta 32 SKPD, dan menjadi sampel atau informan penelitian terdiri dari perwakilan LSM sebanyak 3 informan, Perguruan Tinggi sebanyak 2 informan, masyarakat sipil sebanyak 80 informan dari 21 kecamatan, instansi Pemerintah lainnya sebanyak 32 informan dari 32 SKPD.

C. Instrumen Penelitian

Pada pelaksanaan penelitian ini menggunakan Instrumen penelitian berupa Kuisisioner, dokumen, dan wawancara.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2003) skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Skala likert tergolong dalam *summated rating scale* karena skor seseorang responden

diperoleh dengan menjumlahkan dan kemudian mencari angka rata-rata nilai seorang dalam masing-masing item.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi subvariabel. Kemudian subvariabel dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur. Komponen-komponen yang dapat diukur tersebut dijadikan sebagai tolak ukur menyusun item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden.

Skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri 5 tingkat jawaban, yaitu :

1. Sangat tidak puas	(STP) dengan skor	1
2. Tidak puas	(TP) dengan skor	2
3. Netral	(N) dengan skor	3
4. Puas	(P) dengan skor	4
5. Sangat Puas	(SP) dengan skor	5

D. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode sebagai berikut :

- a. Data primer : Draft wawancara yang dipertanyakan pada informan kunci pada kantor Bappeda Kabupaten Buton yaitu kepala Bappeda dan kepala bidang, pengisian kuisioner dengan memberikan sejumlah daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden aparat Bappeda dan responden *stakeholders* Bappeda

- b. Data sekunder : bersumber dari buku-buku, literatur, sumber tertulis lainnya yang berhubungan dengan masalah penelitian seperti struktur organisasi Bappeda, tugas pokok dan fungsi Bappeda, Renstra Bappeda, laporan kinerja Bappeda dan Laporan Keuangan Tahunan Bappeda.

E. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan variabel bebas dan tidak saling mempengaruhi maka metode analisis akan disesuaikan dengan variabel-variabel yang akan diteliti. Menurut Tjiptono (2008) menyatakan bahwa untuk analisis data pada variabel tingkat kepuasan menggunakan rumus sebagai berikut :

Rumus :

$$IKP = \frac{\text{Skor Persepsi}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\%$$

$$RS = n (m - 1) : m$$

Mengukur Kinerja Keuangan dengan menggunakan rumus :

$$KU = \text{realisasi/target} \times 100\%$$

Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Aspek	Sumber data	Metode pengumpulan data	Metode Analisis
Kinerja Keuangan	Daya Serap	Realiasi Anggaran	Lakip Bappeda tahun 2009 & Laporan Keuangan Tahun 2009	Studi Dokumen	Rasio Target dan Realisasi
	Efisiensi	Realisasi Output	Lakip Bappeda tahun 2009	Studi Dokumen	Rasio input dan

Variabel	Dimensi	Aspek	Sumber data	Metode pengumpulan data	Metode Analisis
					Output
Kinerja non Keuangan	Pertumbuhan & Pembelajaran	Kepuasan Pegawai	Staf Bappeda	Pengisian Kuesioner & wawancara	Indeks kepuasan/mean
		Kemampuan sistem informasi pelaksanaan perencanaan	Staf Bappeda	Pengisian Kuesioner & wawancara	Indeks kepuasan/mean
	Proses Internal Organisasi	Inovasi	Staf Bappeda	Pengisian Kuesioner & wawancara	Indeks kepuasan/mean
	Kepuasan Pelanggan	Tangibility	Stakeholders	Pengisian Kuesioner	Indeks kepuasan/mean
		Reliability	Stakeholders	Pengisian Kuesioner	Indeks kepuasan/mean
		Responsiveness	Stakeholders	Pengisian Kuesioner	Indeks kepuasan/mean
		Assurance	Stakeholders	Pengisian Kuesioner	Indeks kepuasan/mean

Pada kinerja keuangan setelah diketahui daya serap anggaran maka untuk mengetahui kinerja berdasarkan daya serap anggaran digunakan petunjuk atau pedoman penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAN,1999) yang dijelaskan bahwa nilai:

100% - 85% = Baik

84% - 70% = Sedang

69% - 55% = Kurang Baik

Dibawah 55% = Sangat Kurang Baik

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian pengukuran kinerja Bappeda dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dilakukan selama 4 bulan dengan responden seluruh pegawai Bappeda, unsur *stakeholder* Bappeda yang terdiri dari perwakilan LSM, lembaga, Perguruan Tinggi, masyarakat sipil, instansi Pemerintah lainnya. Pelaksanaan penelitian ini menggunakan alat bantu yaitu kuisioner dan dokumen pendukung yang berhubungan dengan analisa berupa laporan keuangan, daftar nominatif pegawai. Untuk lengkapnya apa yang didapat pada penelitian tersebut akan disajikan pada uraian dibawah ini sebagai berikut:

A. Temuan penelitian

A.1 Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden akan disajikan dalam bentuk tabel dan penjelasan yang dibagi atas dua bagian besar yaitu responden staf Bappeda dan *stakeholders* Bappeda.

A.1.1. Responden Pegawai Bappeda

Responden pegawai terdiri atas semua pegawai Bappeda sebanyak 32 orang. Jumlah ini tidak termasuk pegawai baru atau CPNSD yang mendapat tugas di Bappeda. Adapun uraian responden dari Bappeda menurut jenis kelamin, umur, lama bekerja dan pendidikan dapat diuraikan sebagai berikut:

A.1.1.a. Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Usia Responden

Data responden berdasarkan data jenis kelamin, tingkat pendidikan dan usia pegawai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Profil responden berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan,
Usia Responden dari Pegawai Bappeda

Umur	Laki-laki / Tingkat Pendidikan				Perempuan/ Tingkat Pendidikan				Total
	S2	S1	Diplm.	SMA	S2	S1	Diplm.	SMA	
26 – 30	1	2	0	3	0	0	0	1	7
31 – 35	1	1	0	0	1	4	0	1	8
36 – 40	1	2	1	0	0	3	0	0	7
41 – 45	1	1	0	0	0	0	0	2	4
46 – 50	1	1	0	0	0	0	0	2	4
51 – 55	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Total	6	8	1	3	1	7	0	6	32

Sumber: Daftar Nominatif Pegawai Bappeda

Berdasarkan tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki dan perempuan berimbang namun jika dihubungkan dengan tingkat pendidikan menunjukkan laki-laki memiliki tingkat pendidikan lebih baik dibandingkan dengan responden perempuan. Pada kondisi tersebut sangat baik bagi institusi Bappeda jika ingin melaksanakan dialog perencanaan pembangunan karena kemampuan dari sisi pendidikan sangat membantu bagi kelancaran perumusan keputusan dan jika hal ini dilaksanakan dengan baik maka akan berdampak pada proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Hal ini sejalan dengan dengan pendapat Yodhia (2009) yang menyatakan bahwa membangun organisasi pembelajaran yang tangguh diperlukan beberapa

langkah yaitu, membangun iklim dialog dan *knowledge sharing* yang kuat dengan dukungan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur organisasi.

A.1.1.b Umur, Jenis kelamin dan Lama bekerja di Bappeda

Data responden berdasarkan data jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lama bekerja di Bappeda dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Profil responden berdasarkan umur, jenis kelamin, lama bekerja di Bappeda pada staf Bappeda

Umur	Laki-laki/					Perempuan					Total
	1-5	6-10	11-15	16-20	20 keatas	1-5	6-10	11-15	16-20	20 keatas	
26-30	6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	8
31-35	2	0	0	0	0	5	1	0	0	0	8
36-40	3	0	0	1	0	3	0	0	1	0	8
41-45	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	4
46-50	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3
51-55	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Total	12	1	2	1	2	10	2	0	2	0	32

Sumber: Data Nominatif pegawai Bappeda

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa laki-laki maupun perempuan yang berusia antara 26 sampai 40 tahun bekerja pada Bappeda masih relatif muda yaitu 1 sampai 5 tahun ini berarti bahwa jenjang karir pegawai Bappeda masih ada peluang untuk ditingkatkan ke jabatannya yang lebih tinggi. Diusia yang masih muda dan belum terlalu lama bekerja di Bappeda lebih mudah di tingkatkan kapasitasnya melalui pendidikan formal dan non formal dan akan berdampak pada peningkatan kinerja setiap staf Bappeda. Hal ini sejalan dengan pendapat Siagian (2007) yang mengatakan bahwa seseorang akan menampilkan kinerja, jika memiliki motivasi yang tinggi digabung

dengan dengan kemampuan dalam arti fisik dan intelektual disertai dengan penugasan yang tepat.

Pada tabel 4.2 juga nampak bahwa masih terdapat pegawai yang sudah bekerja diatas 10 tahun di Bappeda, ini berarti bahwa adanya pegawai yang akan selalu memberikan dorongan atau motivasi pada pegawai muda untuk dapat meningkatkan produktivitasnya, hal ini seperti diungkapkan oleh Hasibuan (2003) bahwa motivasi penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya, dan motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya, hal ini diperkuat dengan pendapat Nawawi (1997), secara psikologis menunjukkan bahwa semangat seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya sehingga karyawan bersedia melaksanakan pekerjaannya secara bersemangat, bergairah, dan berdedikasi.

A.1.2 Responden Stakeholders/ Masyarakat

Responden *stakeholder*/masyarakat terdiri dari, perangkat desa, perwakilan LSM, lembaga, Perguruan Tinggi, masyarakat sipil, instansi Pemerintah lainnya di luar Bappeda. Responden tersebut diambil secara acak pada acara koordinasi perencanaan pembangunan di tingkat kecamatan dan kunjungan langsung di SKPD masing-masing. Gambaran umum responden tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

A.1.2.a Umur Reponden

Umur Responden masyarakat dan *stakeholder* lainnya terdiri dari 23,87% berumur antara 41 - 45 tahun, 21,94% umur 36 - 40 tahun. Secara umum dikatakan bahwa yang mendominasi masyarakat dan *stakeholder* lainnya tergolong umur muda.

Tabel 4.3
Umur responden masyarakat dan stakeholder lainnya

NO	U M U R (tahun)	J U M L A H	PERSENTASE
1	26-30	7	4,52
2	31 - 35	20	12,90
3	36 -40	34	21,94
4	41 - 45	37	23,87
5	46 -50	30	19,35
6	51 - 55	18	11,61
7	56 - keatas	9	1,29
T o t a l		155	100,00

Sumber: Daftar hasil penelitian

A.1.2.b Jenis Kelamin Responden

Jumlah responden yang berasal dari masyarakat dan *stakeholder* lainnya 155 orang yang terdiri atas 21 orang (13,55%) laki-laki dan 134 orang (86,45%) perempuan.

Tabel.4.4
Jenis Kelamin Responden Dari Pegawai, Masyarakat
dan *Stakeholder* Lainnya

NO	JENIS KELAMIN	JUMLAH	PERSENTASE
1	Laki-Laki	21 Orang	13,55
2	Perempuan	134 Orang	86,45
T o t a l		155 Orang	100,00

Sumber: Daftar Hasil penelitian

A.2. Aspek Non Keuangan

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bappeda selalu berhubungan dengan masyarakat ataupun swasta guna perencanaan pembangunan maupun monitoring dan evaluasi pelaksanaan pembangunan. Suatu hal yang penting bila Bappeda Kabupaten buton sebagai institusi perencana memperhatikan segala hal yang berhubungan dengan kinerja internal dan eksternal berupa kepuasan masyarakat dan swasta. Untuk itu melalui penelitian ini peneliti menerapkan metode atau pendekatan *Balance Scorecard* untuk mengukur aspek keuangan dan non keuangan. Aspek non keuangan meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal organisasi dan perspektif kepuasan pelanggan/stakeholder terhadap kinerja Bappeda. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pada hasil peneltian sebagai berikut:

A.2.1 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pengukuran kinerja pada persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dengan mengajukan 20 pertanyaan yang mencakup kemampuan, motivasi, pendelegasian dan 3 pertanyaan yang menyangkut kemampuan sistem informasi organisasi Bappeda. Tingkat kemampuan, motivasi, pendelegasian pegawai dapat diukur dengan berbagai cara diantaranya Kuisisioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) (Waxley & Yulk, 1984; 54).

Pada kuisisioner tersebut akan diukur tingkat kemampuan, motivasi, pendelegasian yang dijabarkan dalam bentuk kemampuan melakukan pekerjaan dengan kemampuan sendiri, kompensasi, supervisi, bekerja mandiri, bekerja dengan tim, keamanan bekerja serta kesempatan berkembang.

Tabel 4.5

Tingkat kemampuan, motivasi, pendelegasian Pegawai Bappeda

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	%
		1	2	3	4	5		
1	Selalu sibuk sepanjang waktu	0	6	8	17	1	3,41	68,13
2	Kesempatan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	0	5	6	20	1	3,53	70,63
3	Kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu	0	4	6	15	7	3,78	75,63
4	Kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja	0	12	13	6	1	2,88	57,50
5	Cara pimpinan anda menangani bawahan	0	5	14	8	5	3,41	68,13
6	Keputusan Atasan langsung membuat keputusan	0	10	14	6	2	3,00	60,00
7	Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan batin anda	0	9	13	10	1	3,03	60,63

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	%
		1	2	3	4	5		
8	Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan anda nantinya	0	2	8	15	7	3,84	76,88
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	0	10	9	11	2	3,16	63,13
10	Kesempatan untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan	0	10	14	7	1	2,97	59,38
11	Kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kemampuan yang anda miliki	0	1	10	15	6	3,81	76,25
12	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	0	8	9	13	2	3,28	65,63
13	Imbalan yang ada diterima disesuaikan dengan pekerjaan anda	0	4	13	10	5	3,50	70,00
14	Kesempatan anda untuk dapat berkembang pada pekerjaan anda saat ini	0	5	3	19	5	3,75	75,00
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian anda sendiri	1	4	8	18	1	3,44	68,75
16	Kesempatan untuk menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	3	5	21	1	3,58	69,38
17	Kondisi Kerja (kenyamanan, fasilitas) anda saat ini	0	3	13	13	3	3,50	70,00
18	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja anda	1	1	8	18	4	3,72	74,38
19	Penghargaan dan sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk	4	9	15	3	1	2,63	52,50
20	Perasaan puas anda ketika menyelesaikan pekerjaan	0	0	11	18	3	3,75	75,00
Total							67,96	1388,64
Rata-rata							3,40	69,43

Sumber: Data hasil penelitian

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa ada beberapa pertanyaan yang mempunyai nilai kecil dengan capaiannya yang kecil pula. Adapun yang dimaksud dalam pertanyaan tersebut adalah kesempatan menjadi bagian yang penting dalam kelompok kerja yang menunjukkan 12 responden menyatakan tidak puas, 13 responden netral, 61 responden menerima, total skor 2,88 (57,60%); kesempatan

untuk memberitahu rekan kerja apa yang harus dilakukan 10 responden menyatakan tidak puas, 14 responden netral, 7 responden puas, 1 responden sangat puas, total skor 2,97 (59,38%) ; penghargaan dan sanksi yang anda terima jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik atau buruk 4 responden sangat tidak puas, 9 responden tidak puas, 15 responden netral, 3 responden puas, 1 responden sangat puas, total skor 2,63 (52,50%) . Secara umum rata-rata capaian skornya adalah 3,40 (69,43) dengan kategori baik.

Kemampuan sistem informasi dapat diukur dengan mengukur kepuasan pegawai Bappeda terhadap 3 hal yaitu : ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat keakuratan data dan informasi serta waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan data.

Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa tingkat ketersediaan data 7 responden menyatakan hampir baik, 23 responden baik, 3 responden sangat baik, total skor 4,00 (80,00%) dengan kategori baik. Tingkat keakuratan data dan informasi yang tersedia untuk kelancaran pekerjaan 10 responden menyatakan hampir akurat, 22 responden menyatakan akurat, 1 responden sangat akurat, dengan total skor 3,84 (76,875%) dengan kategori baik.

Waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan data dan informasi yang menunjang proses pekerjaan 8 responden menyatakan hampir cepat, 23 responden cepat, 2 responden sangat cepat, total skor 3,94 (78,75%) dengan kategori baik.

Tabel 4.6
Hasil Survei Mengenai Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Bappeda

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan	0	0	7	23	3	4,00	80,00
2	Bagaimana penilaian anda terhadap tingkat keakuratan data dan informasi yang tersedia untuk kelancaran pekerjaan	0	0	10	22	1	3,84	76,875
3	Bagaimana penilaian anda terhadap waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan data dan informasi yang menunjang proses pekerjaan	0	0	8	23	2	3,94	78,75
T o t a l							11,78	235,63
Rata-rata							3,93	78,54

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Secara umum rata-rata capaian skornya adalah 3,93 (78,54) dengan kategori baik.

Secara umum kompilasi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dijabarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7

Kompilasi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Pada Bappeda Kab. Buton

No	Penilaian	Skor	persen
1	Tingkat kemampuan, motivasi dan pendelegasian	3,40	69,43
2	Tingkat kemampuan sistem Informasi Bappeda	4,08	81,50
	Total	7,47	150,93
	Rata-rata	3,74	75,47

Sumber : Hasil penelitian (diolah)

Pengukuran kinerja Bappeda pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui pengukuran tingkat kepuasan menggunakan rentang skala (RS) terlebih dahulu sehingga dapat dikelompokkan tingkat kepuasan yang ada (Husein Umar, 2004).

Staf Bappeda yang diberikan kuisisioner sebanyak 37 dan yang dikembalikan sebanyak 32 kuesioner, sehingga nilai tertinggi dari semua kuesioner tersebut adalah 160 dari hasil kali 32 dan 5, dan nilai terkecil 32 dari hasil kali 32 dan nilai terkecil 1. Berdasarkan hal tersebut maka rentang nilai antara setiap tingkatan kepuasan adalah

$$\begin{aligned}
 \text{RS (interval)} &= 32 (5 - 1) : 5 &&= (160 - 32) : 5 \\
 &&&= 128 : 5 \\
 &&&= 25,60
 \end{aligned}$$

Sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut:

160	-	134,40	=	Sangat Puas
134,39	-	108,79	=	Puas
108,78	-	83,18	=	Hampir puas
83,17	-	57,57	=	Tidak Puas
57,56	-	31,96	=	Sangat Tidak Puas

Dan jika di buat dalam bentuk persentase maka dapat dijabarkan

Nilai 160	=	$160 / 160$	dikalikan 100	=	100%
Nilai 134,40	=	$134,40 / 160$	dikalikan 100	=	84%
Nilai 108,79	=	$108,79 / 160$	dikalikan 100	=	68%
Nilai 83,18	=	$83,18 / 160$	dikalikan 100	=	52%
Nilai 57,57	=	$57,57 / 160$	dikalikan 100	=	36%

Hasil persentase tersebut maka dapat ditentukan rentang persentase tingkat kualitas kinerja sebagai berikut :

100%	-	84%	=	Sangat Baik
84%	>	68%	=	Baik
68%	>	52%	=	Hampir Baik
52%	>	36%	=	Tidak Baik
	<	36%	=	Sangat Tidak Baik

Berdasarkan akumulasi kedua tabel tersebut diatas menggambarkan kinerja aspek pertumbuhan dan pembelajaran, dimana pada kepuasan pegawai mencapai

skor 3,40 (69,43) dan yang menyangkut kemampuan sistem informasi organisasi Bappeda mencapai skor 3,93 (78,54) dan total rata-rata keduanya adalah 3,74 (75,47) dengan kategori **baik**.

A.2.2 Perspektif proses internal organisasi

Kinerja pada perspektif internal organisasi Bappeda diukur dengan melihat tingkat inovasi pegawai dalam upaya memperbaiki apa yang ada sehingga dapat meningkatkan pelayanan dan meningkatkan kualitas hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai institusi perencana. Untuk itu pada penelitian ini diberikan 5 pertanyaan yang menyangkut tingkat inovasi dalam upaya menunjang keberhasilan strategi walaupun hal tersebut belum dilaksanakan.

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa upaya pengagendaan surat dinas dibuat sistem komputerisasi secara Lokal Area Network (LAN) sehingga pengagendaan dan monitoring surat-surat dapat lebih cepat diakses dari setiap bagian untuk menghindari *over lapping* 25 responden setuju, 7 responden sangat setuju, total skor 4,22 (84,38%).

Tabel 4.8
Hasil Survei Tingkat Inovasi Pegawai Bappeda

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Apakah anda setuju , jika pengagendaan surat dinas dibuat sistem komputerisasi secara Lokal Area Network (LAN) sehingga pengagendaan dan monitoring surat-surat dapat	0	0	0	25	7	4,22	84,38

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
	lebih cepat diakses dari setiap bagian untuk menghindari <i>over lapping</i>							
2	Apakah anda setuju jika Bappeda menggunakan sistem komputerisasi dalam melaksanakan absensi pegawai guna meningkatkan tingkat kehadiran pegawai Bappeda	0	0	0	30	2	4,06	81,25
3	Apakah anda setuju jika Bappeda mengangkat dan mengadakan kontrak kerja dengan fasilitator lapangan guna meningkatkan kualitas perencanaan pada tingkat desa dan kecamatan	0	0	4	27	1	3,91	78,13
4	Apakah anda setuju jika Bappeda mengangkat tenaga fungsional guna meningkatkan profesionalisme dan <i>output</i> perencanaan yang lebih berkualitas	0	0	0	31	1	4,03	80,63
5	Apakah anda setuju apabila Bappeda khususnya bidang statistik dan pelaporan mengembangkan sistem jaringan informasi <i>online</i> hingga ke SKPD dalam bentuk website	0	0	0	27	5	4,16	83,13
T o t a l							20,38	407,50
Rata-rata							4,08	81,50

Sumber : Data Penelitian (diolah)

Bappeda menggunakan sistem komputerisasi dalam melaksanakan absensi pegawai guna meningkatkan tingkat kehadiran pegawai Bappeda 30 responden setuju, 2 responden sangat setuju, total skor 4,06 (81,25%).

Mengangkat dan mengadakan kontrak kerja dengan fasilitator lapangan guna meningkatkan kualitas perencanaan pada tingkat desa dan kecamatan 4 responden menyatakan netral, 27 responden setuju, dan 1 responden sangat setuju, total skor 3,91 (78,13%).

Bappeda mengangkat tenaga fungsional guna meningkatkan profesionalisme dan *output* perencanaan yang lebih berkualitas 31 responden setuju, 1 responden sangat setuju, total skor 4,03 (80,63%).

Bappeda khususnya bidang statistik dan pelaporan mengembangkan sistem jaringan informasi *online* hingga ke SKPD dalam bentuk website 27 responden setuju, 5 responden sangat setuju, total skor 4,16 (83,13%).

Secara umum total skor pada perspektif proses internal organisasi dengan melihat tingkat inovasinya menunjukkan capaian rata-rata skor 4,08 (81,50) dengan kategori “**baik**”.

A.2.3 Perspektif Pelanggan/stakeholders

Pengukuran tingkat kinerja Bappeda pada aspek non keuangan dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan/stakeholder maka pada penelitian ini peneliti menggunakan skala Linkert dimana setiap aspek yang akan ditanyakan ditanggapi dengan menggunakan tingkat kepuasan skala 5 yaitu angka 1 menunjukkan tingkat sangat tidak puas, angka 2 menunjukkan tidak puas, angka 3 menunjukkan netral atau tidak menunjukkan puas ataupun tidak puas, angka 4 menunjukkan puas dan angka 5 menunjukkan sangat puas. Angka-angka tersebut diatas juga menunjukkan tingkatan

bobot dimana angka terendah mempunyai bobot terendah dan angka tertinggi juga menunjukkan bobot tertinggi. Penelitian ini peneliti akan meneliti dari 5 aspek yang selanjutnya akan dijabarkan dalam 20 pertanyaan pilihan ganda dan saran perbaikan. Adapun kelima aspek tersebut adalah:

1. *Tangibility*

Tangibility (tampilan fisik) pada penelitian ini adalah salah satu aspek kepuasan pelanggan atau *stakeholders* Bappeda terhadap tampilan fisik berupa letak kantor, penampilan ruang, ketersediaan fasilitas pendukung, dan keamanan responden ketika berkunjung ke kantor Bappeda

2. *Reability*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan atau keterandalan staf Bappeda dalam melakukan kerjasama dengan instansi atau masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan perencanaan pembangunan, penyediaan petunjuk pelaksanaan atau format. perencanaan pembangunan (Musrenbang), ketersediaan jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data, serta keterandalan dalam ketepatan dalam melaksanakan proses musrenbang.

3. *Responsiveness*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan staf Bappeda dalam menangani isu pembangunan berupa penanganan masalah dibidang

sosial budaya, ekonomi, pengembangan wilayah, data statistik, evaluasi dan pelaporan.

4. *Assurance*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemampuan staf Bappeda dalam berpakaian atau tampilan fisik, keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan, dan kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan atau saat berdiskusi.

5. *Empathy*

Aspek ini berisikan tanggapan responden terhadap kemudahan menghubungi pegawai dalam rangka konsultasi atau koordinasi, kemudahan mendapatkan pelayanan yang dibutuhkan, kemudahan dalam memperoleh data dan informasi

Pengukuran kinerja Bappeda melalui pengukuran tingkat kepuasan pelanggan /*stakeholders* dengan mengacu pada ke-5 (lima) aspek tersebut diatas dilakukan dengan membagikan kuisisioner pada peserta Musyawarah Perencanaan Pembangunan yang dibagi secara acak sebanyak 175 kuisisioner dan yang kembali hanya mencapai 150 kuisisioner, sehingga nilai tertinggi dari semua kuisisioner tersebut adalah 750 dari hasil kali 150 dan 5, dan nilai terkecil 150 dari hasil kali 150 dan nilai terkecil 1. Berdasarkan hal tersebut maka rentang nilai antara setiap tingkatan kepuasan adalah:

$$\begin{aligned}
 RS \text{ (interval)} &= 150 (5 - 1) : 5 &&= (750 - 150) : 5 \\
 &&&= 600 : 5 \\
 &&&= 120
 \end{aligned}$$

Sehingga dapat dijabarkan sebagai berikut:

750 – 630 = Sangat Puas

629 – 510 = Puas

509 – 390 = Hampir puas

389 – 270 = Tidak Puas

269 – 150 = Sangat Tidak Puas

dan jika dibuat dalam bentuk persentase maka dapat dijabarkan:

Nilai 750 = $750 / 750$ dikalikan 100 = 100%

Nilai 630 = $630 / 750$ dikalikan 100 = 84%

Nilai 510 = $510 / 750$ dikalikan 100 = 68%

Nilai 390 = $390 / 750$ dikalikan 100 = 52%

Nilai 270 = $270 / 750$ dikalikan 100 = 36%

Dari hasil persentase tersebut maka dapat ditentukan rentang persentase

tingkat kualitas kinerja sebagai berikut:

100% - 84% = Sangat Baik

84% > - 68% = Baik

68% > - 52% = Hampir Baik

52% > - 36% = Tidak Baik

< 36% = Sangat Tidak Baik

B.2.a Tanggapan responden terhadap aspek tampilan fisik atau kesan responden terhadap fisik dan kesan ketika berkunjung tentang kantor Bappeda (*Tangibility*)

Berdasarkan hasil kuisioner yang jabarkan dalam bentuk tabel 1 yang dilakukan pada 150 responden, menunjukkan tanggapan masyarakat terhadap tampilan fisik kantor Bappeda menyatakan sangat tidak puas 10 responden, tidak puas 22 responden, netral atau tidak memberikan tanggapan baik puas maupun tidak puas sebanyak 42 responden, puas sebanyak 65 responden, sangat puas 8 responden dengan total skor terhadap pertanyaan tersebut sebesar 3,27 (64.00%) dengan kategori "**hampir baik**", tingginya angka yang netral disebabkan oleh keraguan responden tentang keadaan terkini dari kantor Bappeda, dan sebagian responden tersebut menyatakan bahwa mereka ke kantor Bappeda ketika masih banyaknya instansi perkantoran berkantor di Baubau dan belum pindah ke Ibukota baru di Pasarwajo.

Penampilan ruang kantor Bappeda sebanyak 5 responden menyatakan sangat tidak puas, 14 responden tidak puas, 50 responden netral, 70 reponden menyatakan puas dan 10 responden menyatakan sangat tidak puas dengan total skor nilai 3,44 (68.40%) dengan kategori "**baik**", penampilan ruang kantor Bappeda selalu mengalami perubahan tergantung pimpinan yang masuk di Bappeda. Kurun waktu 2 orang pemimpin baru telah dilakukan perubahan penataan ruang sampai 3 kali menyesuaikan kenyamanan pimpinan baru, disamping itu penambahan pegawai baru dan tenaga magang juga

mempengaruhi posisi meja dan kursi serta peralatan kantor lainnya hal ini dapat mempengaruhi responden ketika berkunjung ke Bappeda. Ketersediaan tempat parkir kendaraan sebanyak 2 responden sangat tidak puas, 26 responden tidak puas, 36 responden netral, 71 responden menyatakan puas, 11 orang sangat puas dengan total skor nilai 3,43 (66.80%) dengan kategori "**hampir baik**". Ketersediaan tempat parkir secara khusus dengan fasilitas parkir di Bappeda belum ada namun halaman yang luas cukup bagi pengendara baik yang membawa kendaraan roda 2 maupun roda 4 dapat memarkir kendaraannya. Namun tempat parkir dengan lantai yang keras atau disemen serta terlindung dari sinar matahari sangat terbatas dapat membuat responden tidak puas .

Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu 1 responden menyatakan sangat tidak puas, 7 responden tidak puas, 42 responden menyatakan netral, 73 responden menyatakan puas dan 21 responden menyatakan sangat puas dengan total skor nilai 3,74 (71,73 %) dengan kategori "**baik**". Kebersihan ruang kantor Bappeda menjadi tanggungjawab tenaga magang yang jumlahnya cukup banyak dan disebar di semua bidang yang ada, disamping itu dukungan penganggaran melalui APBD terhadap penyediaan fasilitas kebersihan kantor dan dukungan air PDAM yang mengalir setiap saat membuat suasana kantor selalu dalam keadaan bersih, namun demikian ke depan pengadaan bak sampah sangat dibutuhkan guna menampung sampah yang sangat jarang diangkut oleh petugas kebersihan.

Tabel 4.9
Tanggapan Responden Pada Tampilan Fisik Kantor Bappeda (*Tangibility*)

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Letak /lokasi kantor Bappeda	10	22	42	65	8	3.27	64.00
2	Penampilan /penempatan ruang di kantor Bappeda	5	14	50	70	10	3.44	68.00
3	Ketersediaan tempat parkir kendaraan	2	26	36	71	11	3.43	66.80
4	Kebersihan ruangan di kantor Bappeda	1	7	42	73	21	3.74	71.73
5	Ketersediaan fasilitas saat menunggu (Televisi, Koran , WC)	4	13	41	75	15	3.57	70.40
6	Keamanan	3	4	40	78	20	3.74	72.40
Total							21.19	413.73
Rata-rata							3.54	68.96

Sumber: Data penelitian

Ketersediaan fasilitas saat menunggu 4 responden menyatakan sangat tidak puas, 13 responden tidak puas, 41 responden netral, 75 responden puas dan 15 responden sangat puas dengan total skor 3,57 (70,40%) dengan kategori “baik”. Pada ruang tunggu Bappeda tersedia fasilitas televisi 1 unit, kursi sofa 1 unit, dan Bappeda juga memiliki 4 ruang kamar kecil (WC) dan semua berfungsi dengan baik, namun karena tamu yang berkunjung di Bappeda selalu ingin bertemu di ruang bidang yang dituju sementara tata letak ruang Bappeda yang terpisah menjadi 3 ruang besar maka tamu tersebut langsung menunggu di bidang yang diinginkan

sementara tidak semua bidang mempunyai mempunyai fasilitas ruang tunggu.

Keamanan di kantor Bappeda 3 responden menyatakan sangat tidak puas, 4 reponden tidak puas, 40 responden netral, 75 responden menyatakan puas dan 20 responden menyatakan sangat puas sehingga total skornya 3,74 (72,40%) dengan kategori “**baik**”. Posisi kantor Bappeda yang terletak dalam kumpulan perkantoran yang dikelilingi dengan pagar tembok, Bappeda juga melakukan piket bergantian yang dilakukan mulai dari jam 7 malam hingga jam 6 pagi dan piket jaga dari apel pagi sampai apel pulang serta setiap jendela dilengkapi dengan terali yang cukup kuat, kesemua hal tersebut membuat keadaan kantor dari pagi sampai malam dalam kondisi terkontrol (aman).

Keseluruhan 6 pertanyaan tanggapan responden menunjukkan akumulasi rata-rata 3,53 dan 68,96% atau “**Baik**” terhadap aspek tampilan fisik Bappeda.

B.2.b Tanggapan responden terhadap kemampuan memberikan pelayanan dengan segera (*Reability*)

Berdasarkan hasil kuisisioner yang disebarkan didapatkan tanggapan responden terhadap kerjasama Bappeda dengan instansi dan masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan sebanyak 7 responden sangat tidak puas, 30 responden tidak puas, 44

responden netral, 56 responden menyatakan puas dan 13 responden menyatakan sangat puas, total skor yaitu 3,25 (65,00%) dengan kategori “**hampir baik**”. Penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan yang dilakukan di Bappeda melalui media cetak dan elektronik (*website*) yang *diupdate* setiap minggu namun karena yang dapat mengkonsumsi melalui jalur internet hanya sebagian SKPD yang mempunyai fasilitas dan sumberdaya yang paham, dan melalui media cetak belum dapat didistribusi ke semua kantor tetapi diutamakan pada desa dan kecamatan yang terjangkau.

Adanya petunjuk pelaksanaan pengusulan kegiatan (format) untuk perencanaan pembangunan (Musrenbang) 14 responden menyatakan sangat tidak puas, 22 responden tidak puas, 29 responden netral, 58 responden menyatakan puas, 27 responden menyatakan sangat puas dengan total skor yang didapat 3,42 (68,55%) dengan kategori “**baik**”.

Format usulan kegiatan setiap tahunnya selalu dilampirkan dalam surat permintaan usulan, namun diakui bahwa pada tingkat kecamatan dan desa selalu tidak diikutsertakan atau dilampirkan dalam surat radiogram, hal ini yang mengakibatkan usulan dari setiap kecamatan mempunyai format yang tidak standar dan rata-rata masih memakai format lama.

Tersediannya jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data 7 responden menyatakan sangat tidak puas, 13 responden tidak puas, 38 responden netral, 77 responden menyatakan puas, 15

responden puas, total skor 3,53 (70,67) dengan kategori “**baik**”. Dalam mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya Bappeda dilengkapi jaringan telepon dan faksimile sebanyak 4 nomor yang berbeda dan semua dalam kondisi baik, dan untuk menjaga kualitas data baik data pembangunan maupun data perencanaan semua dimasukkan dalam fasilitas komputer yang dimiliki oleh semua bidang yang jumlahnya 20 komputer dan 10 laptop dalam kondisi baik, semuanya dipakai untuk menyimpan data.

Ketepatan dalam melaksanakan proses Musrenbang 5 responden menyatakan sangat tidak puas, 19 responden tidak puas, 35 responden netral, 76 responden menyatakan puas, 15 responden sangat puas, total skor 3,42 (68,55%) dengan kategori “**baik**”. Bappeda telah mengeluarkan kalender kegiatan yang dibagikan pada semua wilayah dan SKPD, yang didalamnya telah dirinci semua kegiatan rutin Bappeda sebagai institusi perencanaan, sehingga kegiatan yang dilaksanakan mengacu pada kalender tersebut. Perubahan jadwal tidak mempunyai celah waktu yang lama dari rencana awal. Perubahan jadwal biasanya dikondisikan dengan kesiapan SKPD ataupun kecamatan untuk melaksanakan Musrenbang.

Tabel 4.10
Tanggapan Responden Pada Keterandalan Bappeda
Dalam Memberikan Pelayanan (*Realibility*)

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Kerjasama dengan instansi /masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan	7	30	44	56	13	3,25	65,00
2	Adanya petunjuk pelaksanaan pengusulan kegiatan (format) untuk perencanaan pembangunan (MUSRENBANG)	14	22	29	58	27	3,41	68,27
3	Tersediannya jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data	7	13	38	77	15	3,53	70,67
4	Ketepatan dalam melaksanakan proses Musrenbang (waktu)	5	19	35	76	15	3,50	70,27
Total							13,69	274,21
Rata-rata							3,42	68,55

Sumber: Data penelitian

Secara umum tanggapan responden terhadap aspek *reability* adalah 3,42 atau 68,55% hal ini menunjukkan kategori “**Baik**”,

B.2.c Tanggapan responden terhadap kinerja Bappeda terhadap kemampuan menangani masalah atau ketepatan menangani isu pembangunan (*Responsivines*)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap kinerja Bappeda dalam menangani masalah atau isu pembangunan di bidang sosial budaya yaitu tentang

pendidikan, kesehatan, dan pemerintahan, 5 responden sangat tidak puas, 20 responden tidak puas, 41 responden netral, 76 responden menyatakan puas, 8 responden sangat puas, total skor 3,41 (68,27%) dengan kategori “baik”.

Tabel 4.11

Tanggapan Responden Pada Keterandalan Bappeda Dalam Menangani Masalah
(Responsiviness)

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Penanganan masalah di bidang Sosial Budaya (Pendidikan, Kesehatan, Pemerintahan ,dll)	5	20	41	76	8	3,41	68,27
2	Penanganan masalah di bidang Ekonomi (Pertanian, Kelautan dan Perikanan,Koperasi, dll)	4	20	47	71	8	3,39	67,87
3	Penanganan masalah di bidang Pengembangan Wilayah dan Sarana Prasarana (Pekerjaan Umum, Lingkungan Hidup, Tata Ruang)	10	23	51	57	9	3,21	64,27
4	Penanganan masalah di bidang Statistik,Evaluasi dan Pelaporan	2	18	64	59	7	3,34	66,80
T o t a l							13,35	267,21
Rata-rata							3,34	66,80

Sumber : Data penelitian

Penanganan masalah di Bidang Ekonomi (Pertanian, Kelautan, Perikanan dan Koperasi), 4 responden menyatakan sangat tidak puas, 20 responden

tidak puas, 47 responden netral, 71 responden puas, 8 responden sangat puas, total skor 3,39 (67,87) dengan kategori "**hampir baik**". Bidang ekonomi melakukan koordinasi perencanaan pembangunan pada sektor pertanian, perkebunan, peternakan, perikanan dan kelautan, transmigrasi, pertambangan, koperasi dan perindustrian dan perdagangan. Semua sektor tersebut secara umum merupakan sektor yang sangat berpengaruh dalam meningkatkan kesejahteraan namun karena dukungan anggaran pada sektor tersebut tidak lebih banyak dari bidang sosial dan budaya sehingga banyak usulan yang sifatnya sangat dibutuhkan tidak terakomodir. Penanganan masalah di Bidang Pengembangan Wilayah dan Sarana Prasarana (Pekerjaan Umum, Lingkungan Hidup, Tata Ruang) , 10 responden menyatakan sangat tidak puas, 23 responden tidak puas, 51 responden netral, 57 responden menyatakan puas, 9 responden sangat puas, skor 3,21 (64,27) dengan kategori "**hampir baik**". Pengembangan wilayah dan sarana prasarana merupakan usulan masyarakat terbanyak dalam setiap perencanaan pembangunan namun tidak dapat direalisasikan semua disesuaikan dengan anggaran yang ada sehingga banyak usulan yang masuk daftar tunggu untuk pembangunan tahun selanjutnya. Penanganan masalah di Bidang Statistik, Evaluasi dan Pelaporan, 59 responden menyatakan puas, 7 responden sangat puas, total skor 3,34 (66,80) dengan kategori "**hampir baik**". Statistik, Evaluasi dan Pelaporan merupakan salah satu bidang baru yang awalnya merupakan salah satu sub

bidang di bidang pengembangan wilayah, pola kerja bidang ini selalu mengadakan kerja sama dengan institusi Statistik (BPS), sehingga hasil yang akan ditampilkan dalam bentuk data Buton Dalam Angka merupakan produk BPS kerjasama dengan Bappeda yang dikeluarkan pada bulan September tahun berjalan, dari asas manfaat buku tersebut dikategorikan terlambat .

Secara skor umum tanggapan responden terhadap kinerja Bappeda dalam menangani masalah atau isu pembangunan 3,34 atau 66,80% atau **“hampir baik”**.

B.2.d Tanggapan responden terhadap terhadap kemampuan, pengetahuan dan keahlian staf Bappeda (*assurance*)

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Bappeda terhadap pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya staf Bappeda dapat dijabarkan sebagai berikut: penampilan fisik atau cara berpakaian staf Bappeda 2 responden menyatakan sangat tidak puas, 4 responden tidak puas, 32 responden netral, 89 responden menyatakan puas, 23 responden sangat puas, total skor 3,85 (76,93%) dengan kategori **“baik”**..

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Pada Pengetahuan, Kemampuan,
Kesopanan dan Sifat Dapat Dipercaya yang Dimiliki Staf Bappeda (*assurance*)

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Penampilan fisik atau cara berpakaian staf Bappeda	2	4	32	89	23	3,41	76,93
2	Keramahan Pegawai Bappeda dalam memberikan Pelayanan	0	2	31	97	20	3,90	78,00
3	Kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan dan berdiskusi	0	6	45	78	21	3,76	75,20
T o t a l							11,51	230,11
Rata-rata							3,84	76,71

Sumber: Data penelitian

Keramahan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan tidak ada responden yang sangat tidak puas, 2 responden tidak puas, 31 responden netral, 97 responden menyatakan puas, 20 responden sangat puas, skor 3,90 (78,00) dengan kategori “baik”. Setiap jumat pegawai Bappeda selalu melakukan refreasing melalui kegiatan olahraga bersama guna menghilangkan stres dalam bekerja, banyak trik yang didapat guna menjaga tubuh agar dalam keadaan segar dan sehat. Kondisi tersebut dapat memberikan dampak bagi keramahan staf dalam memberikan pelayanan.

Kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan berdiskusi tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak puas, 6 responden tidak puas, 45 responden netral, 78 responden

menyatakan puas, 21 responden sangat puas, total skor 3,76 (75,20) dengan kategori “**baik**”. Sebagian besar pegawai Bappeda telah dibekali ilmu perencanaan sesuai dengan tupoksinya. Kegiatan peningkatan sumberdaya manusia setiap tahunnya dianggarkan guna meningkatkan kapasitas individu pegawai Bappeda. Fasilitas informasi yang ada maka dapat mengakses internet dalam rangka peningkatan kapasitas perencanaan.

Secara keseluruhan rata-rata skor pada aspek ini 3,84 atau 76,71% atau dengan kategori “ **Baik**” hal ini dapat ditingkatkan manakala kerapihan yang dimiliki ditunjang dengan kemampuan pendidikan dan wawasan sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Namun harus diakui bahwa masih belum optimalnya kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam berdiskusi secara merata karena tidak semua pegawai Bappeda telah dilatih dengan ilmu perencanaan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

B.21.e Tanggapan responden terhadap aspek kemudahan melakukan hubungan (koordinasi dan konsultasi) dan memahami kebutuhan (*empathy*).

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja Bappeda terhadap kemudahan melakukan hubungan (koordinasi dan konsultasi) dan memahami kebutuhan (*empathy*) dapat dijabarkan sebagai berikut: kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka koordinasi dan konsultasi 4 responden menyatakan sangat tidak puas, 18 responden tidak puas, 44 responden netral, 73 responden menyatakan puas, 11 responden sangat

puas, total skor 3,46 (69,20%) dengan kategori “**baik**”. Pembagian tugas pokok dan fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing sangat membantu dalam memberikan pelayanan dalam rangka koordinasi dan konsultasi. Setiap bidang diberikan tanggungjawab untuk dapat berkoordinasi dan menerima konsultasi dari sektor terkait. Hal-hal yang sifatnya umum dapat berkonsultasi dengan sekretaris atau langsung ke Kepala Bappeda.

Tabel 4.13
Tanggapan Responden Pada Kemudahan Melakukan Hubungan
(Koordinasi, Konsultasi) dan Memahami Kebutuhan (*Empathy*)

No	Pertanyaan	Tanggapan					Skor	Persen
		1	2	3	4	5		
1	Kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka konsultasi dan koordinasi	4	18	44	73	11	3,46	69,20
2	Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan	4	12	40	79	15	3,59	71,87
3	Kemudahan dalam memperoleh data dan informasi	3	9	58	71	9	3,49	69,87
T o t a l							10,54	210,94
Rata-rata							3,51	70,31

Sumber: Data penelitian

Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan 4 responden menyatakan sangat tidak puas, 12 responden tidak puas, 40 responden

netral, 79 responden menyatakan puas, 15 responden sangat puas, total skor 3,59 (71,87) dengan kategori “**baik**”. Pada kantor Bappeda terdapat petugas piket yang akan mengarahkan kepada siapa harus menerima pelayanan dalam bentuk format pelaporan, format perencanaan dan format lainnya yang berhubungan dengan dukungan dokumen perencanaan. Secara spesifik layanan tersebut telah ditangani oleh masing-masing bidang sesuai dengan tupoksinya.

Kemudahan dalam memperoleh informasi 3 responden menyatakan sangat tidak puas, 9 responden tidak puas, 58 responden netral, 71 responden menyatakan puas, 9 responden sangat puas, total skor 3,49 (69,87) dengan kategori “**baik**”. Dalam pemberian informasi di Bappeda menerapkan satu pintu manakala informasi yang dibutuhkan sifatnya sangat penting sehingga informasi yang keluar merupakan informasi yang telah mendapat restu dan tanggungjawab informasi tersebut menjadi tanggungjawab bersama.

Secara umum rata-rata skor pada aspek ini adalah 3,52 atau 70,31%. Hasil ini termasuk kategori “**baik**” namun perlu ditingkatkan lagi karena pada aspek kemudahan menghubungi untuk koordinasi dan konsultasi masih adanya tanggapan yang tidak puas karena sering tidak dijumpai di kantor karena masih melakukan kunjungan lapangan atau adanya kesibukan lainnya.

Tabel 4.14
Data Perbandingan Semua Aspek

No	Aspek yang Dinilai	Nilai	Persen
1	Tangibility	3,54	68,96
2	Realibility	3,42	68,55
3	Responsiviness	3,34	66,80
4	Assurance	3,84	76,98
5	Empathy	3,51	70,31

Sumber: Data Penelitian

Secara umum jika kita membandingkan antara aspek yang dianalisa nampak bahwa ada 4 aspek yang menunjukkan capaian dengan kategori baik yaitu *Tangibility*, *Reability*, *Assurance* dan *Empathy* mendapatkan kategori “**Baik**” sedang aspek *Responsiviness* mendapatkan kategori “**hampir baik**”. Hasil ini tentunya harus ditingkatkan menjadi baik atau sangat baik melalui peningkatan kinerja pada upaya penyelesaian masalah-masalah infrastruktur dan pengembangan wilayah serta tersedianya data statistik yang baik dan cepat. Hal ini tentunya tidak terlepas dari tersedianya anggaran dikedua aspek tersebut.

A.2.4 Analisis Tingkat Kepuasan Masyarakat/*Stakeholders*

Tingkat kualitas kepuasan masyarakat / *stakeholders* dapat diukur dengan membandingkan antara harapan dan yang dirasakan langsung terhadap ke-5 (lima) aspek. Dari hasil pengurangan tersebut didapatkan nilai kesenjangan antara yang diharapkan dan yang dirasakan. Jika nilai

kesenjangan negatif maka berarti kualitas layanan yang diberikan tidak memuaskan, jika hasilnya yang didapat bernilai positif maka pelayanan yang diberikan sangat memuaskan dan jika hasil kesenjangan tidak ada nilainya 0 (nol) berarti layanan persis sama dengan yang diharapkan.

Tabel 4.15
Analisis Kesenjangan Pada Aspek Tampilan Fisik (*Tangibility*)

No	Pertanyaan	Skor		
		Tanggapan	Harapan	Selisih
1	Letak /lokasi Kantor Bappeda	3,27	3,97	-0,70
2	Penampilan /penempatan ruang di kantor Bappeda	3,44	3,97	-0,53
3	Ketersediaan tempat parkir kendaraan	3,43	3,97	-0,54
4	Kebersihan ruangan di kantor Bappeda	3,74	4,16	-0,42
5	Ketersediaan fasilitas saat menunggu (Televisi, Koran , WC)	3,57	4,03	-0,46
6	Keamanan	3,74	4,07	-0,33
	T o t a l	21,19	24,17	-2,98
	Rata-rata	3,53	4,03	-0,50

Sumber: Data penelitian

Berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa rata-rata menunjukkan skor tanggapan lebih rendah dari skor harapan ini berarti bahwa apa yang dilihat masih jauh dari harapan responden. Letak atau lokasi kantor Bappeda mempunyai kesenjangan yang paling besar yaitu -0,70 ini berarti bahwa letak kantor Bappeda sudah harus dipikirkan untuk dipindahkan ke pusat Ibukota di Pasarwajo guna memudahkan

pelayanan perencanaan. Kesenjangan yang terendah yaitu keamanan kantor Bappeda yaitu -0,33, hal ini menunjukkan bahwa faktor keamanan belum memberikan rasa aman bagi masyarakat yang datang di Bappeda, untuk itu perlu dipikirkan adanya satuan pengaman atau petugas piket yang secara bergantian menjaga keamanan kantor.

Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan nilai kesenjangan yang masih tinggi yaitu -0,50 ini bahwa Bappeda harus berupaya meningkatkan tampilan fisik Bappeda karena kantor Bappeda tergolong bangunan tua yang memerlukan perhatian khusus karena berdasarkan amatan peneliti telah banyak kayu-kayu yang telah lapuk, jaringan listrik yang tidak teratur menyebabkan rawannya pemakaian alat-alat elektronik seperti AC, Televisi, Komputer dan lainnya, juga telah banyak didapati lantai tegel yang telah pecah karena usia tegel tersebut yang belum pernah dilakukan renovasi.

Berdasarkan tabel diatas juga dapat diukur tingkat kinerja Bappeda terhadap masyarakat pada aspek tampilan fisik (*tangibility*) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Tanggapan}}{\text{Skor Harapan}} \times 100\% =$$

$$\text{Jadi} \quad 3,53/4,03 \times 100\% = 87,67\%$$

Angka 87,67% merupakan angka yang cukup baik dan menunjukkan kategori **baik** walaupun belum mampu mencapai angka 100% tetapi

Bappeda terus berupaya untuk menuju pada angka tersebut, dan upaya membenahan perkantoran di kantor baru nanti diharapkan dapat menjawab semua harapan responden terhadap tampilan fisik Bappeda yang baik.

Berdasarkan tabel 18 tersebut diatas menunjukkan bahwa rata-rata menunjukkan skor tanggapan lebih rendah dari skor harapan ini berarti bahwa apa yang dilihat masih jauh dari harapan responden.

Tabel 4.16
Analisis Kesenjangan Pada Aspek *Reability*

No	Pertanyaan	Skor		
		Tanggapan	Harapan	Selisih
1	Kerjasama dengan instansi /masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan	3,25	4,04	-0,79
2	Adanya petunjuk pelaksanaan pengusulan kegiatan (format) untuk perencanaan pembangunan (MUSRENBANG)	3,41	4,09	-0,68
3	Tersedianya jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data	3,53	4,00	-0,47
4	Ketepatan dalam melaksanakan proses Musrenbang (waktu)	3,50	4,08	-0,58
T o t a l		13,69	16,21	-2,52
Rata-rata		3,42	4,05	-0,63

Sumber: Data penelitian

Kerjasama dengan instansi/masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan mempunyai kesenjangan yang paling besar yaitu -0,79 ini berarti bahwa apa yang telah dibuat Bappeda melalui

penyebarluasan informasi melalui Buletin Perencanaan dan website, dirasakan belum cukup karena kurangnya sosialisasi adanya kedua media tersebut sehingga belum dapat diakses oleh semua instansi disamping itu fokus penyebarluasan informasi pembangunan melalui buletin difokuskan di kecamatan sementara lewat website hanya dapat diakses oleh instansi yang mempunyai jaringan internet. Kesenjangan yang terendah yaitu tersedianya jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data yaitu -0,47, hal ini menunjukkan bahwa jaringan komunikasi dan sistem komputerisasi dalam penyajian data di Bappeda telah berubah menuju ke arah yang diharapkan karena dukungan alat perangkat keras komputer dan sistem telah tersedia tinggal pemanfaatan peralatan tersebut yang terkendala tenaga operator sehingga peralatan tersebut belum maksimal digunakan. Di Bappeda telah tersedia seperangkat komputer guna melengkapi data spasial yang telah ada. Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan nilai kesenjangan yang masih tinggi yaitu -0,65 ini bahwa Bappeda harus berupaya meningkatkan keterandalan Bappeda dalam memberikan pelayanan.

Berdasarkan tabel diatas juga dapat diukur tingkat kinerja Bappeda pada aspek keterandalan Bappeda dalam memberikan pelayanan (*Realibility*):

$$3,42/4,05 \times 100\% = 84,44\%$$

Angka 84,44% merupakan angka yang cukup baik dan menunjukkan kategori **baik** walaupun belum mampu mencapai angka 100% tetapi Bappeda terus berupaya untuk menuju pada angka tersebut, dan upaya pemberian pelayanan informasi dan pelaksanaan Musrenbang yang tepat waktu dan *output* yang dapat diakomodir dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Untuk itu dalam mengantisipasi tidak terakomodirnya usulan-usulan masyarakat maka telah dianggarkan penyusunan rancangan Perda tentang perencanaan partisipatif yang akan mengatur sistematika perencanaan dari tingkat desa hingga pada tingkat kabupaten.

Tabel 4.17
Analisis Kesenjangan Pada Aspek *Responsiviness*

No	Pertanyaan	Skor		
		Tanggapan	Harapan	Selisih
1	Penanganan masalah di bidang Sosial Budaya (Pendidikan, Kesehatan, Pemerintahan, dll)	3,41	4,02	-0,61
2	Penanganan masalah di bidang Ekonomi (Pertanian, Kelautan dan Perikanan, Koperasi, dll)	3,39	3,97	-0,58
3	Penanganan masalah di bidang Pengembangan Wilayah dan Sarana Prasarana (Pekerjaan Umum, Lingkungan Hidup, Tata ruang)	3,21	3,90	-0,69
4	Penanganan masalah di bidang Statistik, Evaluasi dan Pelaporan	3,34	3,90	-0,56
	T o t a l	13,35	15,79	-2,44
	Rata-rata	3,34	3,95	-0,61

Sumber: Data penelitian

Berdasarkan tabel 20 tersebut diatas menunjukkan bahwa rata-rata menunjukkan skor tanggapan lebih rendah dari skor harapan, ini berarti bahwa apa yang dilihat masih jauh dari harapan responden. Penanganan masalah di bidang Pengembangan Wilayah dan Sarana Prasarana (Pekerjaan Umum, Lingkungan Hidup, Tata Ruang) mempunyai kesenjangan yang paling besar yaitu -0,69 ini berarti bahwa apa yang menjadi harapan masyarakat melalui forum Musrenbang, usulan banyak yang tidak terakomodir dalam APBD sehingga masyarakat semakin kurang puas, hal ini dapat dilihat kesenjangan yang cukup tinggi antara yang terealisasi dan harapan. Banyaknya usulan dari semua kecamatan dan desa untuk mendapatkan kegiatan pembangunan jalan, irigasi dan lainnya tidak mampu dibiayai sekaligus oleh pemerintah, untuk itu dibutuhkan waktu guna penyelesaiannya. Kesenjangan yang terendah yaitu penanganan masalah di bidang Statistik, Evaluasi dan Pelaporan yaitu -0,56, hal ini menunjukkan bahwa masyarakat telah merasa cukup dengan informasi statistik yang disajikan walaupun terlambat penyajiannya. Disamping itu penyampaian Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Bupati sebagai *output* evaluasi dan pelaporan selalu disampaikan diwaktu yang tidak terlalu lama dari target.

Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan nilai kesenjangan yang masih tinggi yaitu -0,61 ini berarti bahwa Bappeda

harus berupaya meningkatkan kinerjanya dalam semua aspek pelayanan. Perencanaan yang baik dan diimbangi dengan anggaran yang cukup maka akan menjawab kebutuhan masyarakat disamping itu dibutuhkan komitmen yang tinggi dari penentu kebijakan agar dapat mengacu pada dokumen perencanaan yang telah disusun. Berdasarkan tabel diatas juga dapat diukur tingkat kinerja Bappeda pada aspek menangani isu pembangunan dan kecepatan atau ketepatan menanganinya (*Responsiviness*):

$$3,34/3,95 \times 100\% = 84,56\%$$

Angka 84,56% merupakan angka yang cukup baik dan menunjukkan kategori **baik** walaupun belum mampu mencapai angka 100% tetapi Bappeda terus berupaya untuk menuju pada angka tersebut, dan upaya pelayanan pada bidang ekonomi yang terus diupayakan untuk memenuhi harapan masyarakat. Berbagai upaya dilakukan dengan terus mencari sumber-sumber pendanaan lain selain APBD sehingga usulan yang berhubungan dengan peningkatan pendapatan masyarakat melalui pemanfaatan sumberdaya alam dapat diwujudkan. Melalui revitalisasi ekonomi telah mendiagnosis persoalan ekonomi di Kabupaten Buton dan merekomendasikan adanya berbagai perubahan salah satu komponennya adalah meningkatkan peran serta masyarakat disamping perbaikan kebijakan pembangunan ekonomi sebagai payung hukum dalam

bertindak.

Pada pelayanan bidang sosial budaya juga telah diupayakan dengan telah disusunnya dokumen perencanaan strategis pengembangan wilayah tertinggal. Melalui dokumen tersebut telah tersusun berbagai kebutuhan daerah tertinggal agar terlepas dari ketertinggalannya. Disamping itu telah direncanakan untuk menyusun *grand* desain pendidikan yang diharapkan mampu menjawab kebutuhan di bidang pendidikan dan mampu mengangkat angka Indeks Pembangunan Manusia di Kabupaten Buton.

Tabel 4.18
Analisis Kesenjangan Pada Aspek *Assurance*

No	Pertanyaan	Skor		
		Tanggapan	Harapan	Selisih
1	Penampilan fisik/cara berpakaian staf	3,85	4,14	-0,29
2	Keramahan Pegawai Bappeda dalam memberikan Pelayanan	3,90	4,13	-0,23
3	Kemampuan dan pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan dan berdikusi	3,76	4,09	-0,33
	T o t a l	11,51	12,36	-0,85
	Rata-rata	3,84	4,12	-0,28

Sumber: Data penelitian

Berdasarkan tabel 21 tersebut diatas menunjukkan bahwa rata-rata menunjukkan skor tanggapan lebih rendah dari skor harapan ini berarti bahwa apa yang dilihat masih jauh dari harapan responden. Kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan dan

berdiskusi mempunyai kesenjangan yang paling besar yaitu -0,33 ini berarti bahwa masih ada staf Bappeda yang tidak mempunyai kecakapan dalam perencanaan sehingga apa yang menjadi substansi perencanaan tidak dipahami. Kesenjangan yang terendah yaitu keramahan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan yaitu -0,23, hal ini menunjukkan bahwa telah membudayakan keramahan dalam pelayanan. Hal ini disebabkan tenaga muda yang bekerja di Bappeda mempunyai semangat untuk melakukan perubahan.

Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan nilai kesenjangan yang masih tinggi yaitu -0,28 ini menunjukkan bahwa Bappeda sebagai institusi perencana harus berupaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf Bappeda melalui pendidikan baik pendidikan formal maupun non formal. Berdasarkan tabel diatas juga dapat diukur tingkat kinerja Bappeda pada aspek pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf Bappeda (*Assurance*):

$$3,84/4,12 \times 100\% = 93,20\%$$

Angka 93,20% merupakan angka yang cukup baik dan menunjukkan kategori **baik** walaupun belum mampu mencapai angka 100% tetapi Bappeda terus berupaya untuk menuju pada angka tersebut, dan upaya meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan dan berdiskusi terus diupayakan untuk memenuhi

harapan masyarakat. Berbagai upaya dilakukan dengan mengikutsertakan pegawai Bappeda dalam kegiatan pelatihan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas pokok dan fungsinya masing-masing, disamping hal tersebut juga dilakukan lobi-lobi kerjasama pendidikan di beberapa universitas yang ada.

Tabel 4.19
Analisis Kesenjangan Pada Aspek *Empathy*

No	Pertanyaan	Skor		
		Tanggapan	Harapan	Selisih
1	Kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka konsultasi dan koordinasi	3,46	4,00	-0,54
2	Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan	3,59	4,03	-0,44
3	Kemudahan dalam memperoleh data dan informasi	3,49	3,97	-0,48
	T o t a l	10,54	12,00	-1,46
	Rata-rata	3,51	4,00	-0,49

Sumber: Data penelitian

Berdasarkan tabel 22 tersebut diatas menunjukkan bahwa rata-rata menunjukkan skor tanggapan lebih rendah dari skor harapan, ini berarti bahwa apa yang dilihat masih jauh dari harapan responden. Kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka konsultasi dan koordinasi mempunyai kesenjangan yang paling besar yaitu -0,54 ini berarti bahwa staf Bappeda masih susah untuk dilakukan koordinasi dan konsultasi, hal

ini dapat disebabkan oleh pada saat koordinasi dan konsultasi yang selalu bersamaan dengan waktu koordinasi di lapangan, disamping itu banyaknya 4 bidang yang ada di Bappeda mempunyai kegiatan lapangan dalam bentuk koordinasi perencanaan pembangunan serta monitoring dan evaluasi kegiatan.

Kesenjangan yang terendah yaitu kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan yaitu -0,44, hal ini menunjukkan bahwa apa yang didapatkan oleh responden sehubungan kebutuhannya dapat dipenuhi oleh staf Bappeda, namun diakui masih adanya kesenjangan disebabkan karena tidak semua yang ada di Bappeda dapat diberikan sepenuhnya oleh responden, hal ini harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dan merupakan kebijakan pimpinan.

Secara keseluruhan berdasarkan tabel tersebut diatas menunjukkan nilai kesenjangan yang masih tinggi yaitu -0,49 ini menunjukkan bahwa Bappeda sebagai institusi perencana harus berupaya meningkatkan koordinasi, dan kemudahan dalam berkonsultasi dan mampu memahami kebutuhan responden (*empathy*). Berdasarkan tabel diatas juga dapat diukur tingkat kinerja Bappeda pada aspek kemudahan melakukan hubungan (koordinasi, konsultasi) dan memahami kebutuhan (*empathy*):

$$3,51/4,00 \times 100\% = 87,75\%$$

Angka 87,75% merupakan angka yang cukup baik dan menunjukkan kategori **baik** walaupun belum mampu mencapai angka 100% tetapi

Bappeda terus berupaya untuk menuju pada angka tersebut, dan upaya meningkatkan koordinasi, dan kemudahan dalam berkonsultasi dan mampu memahami kebutuhan responden untuk memenuhi harapan masyarakat. Salah satu upaya dilakukan dengan mengatur jadwal monitoring dan koordinasi di lapangan sehingga tidak bersamaan dan mengatur jadwal piket jaga bila jadwal yang tetap harus bersamaan.

A.3. Aspek Keuangan

A.3.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran persepektif keuangan dilakukan dengan melihat kinerja keuangan yaitu membandingkan anggaran direncanakan dibandingkan dengan realisasi anggaran. Sesuai dengan Rencana Kinerja tahun 2009, program dan kegiatan Bappeda mencakup pelaksanaan 68 kegiatan dalam 11 program .

Perhitungan persentase pencapaian target memperhatikan karakteristik komponen realisasi dalam kondisi bahwa semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$\% \text{ Capaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100 \%$$

Untuk mempermudah membuat kesimpulan hasil pengukuran kinerja, ditetapkan skala pengukuran ordinal sebagai berikut (SK. LAN, 2004):

- $\geq 85\%$: Sangat Baik (SB)
- 70% s.d. < 85% : Baik (B)
- 55% s.d. < 70% : Cukup (C)

- < 55% : Kurang (K)

Capaian kinerja pembangunan dapat dijabarkan dalam bentuk capaian kinerja keuangan (daya serap anggaran) dan capaian kinerja *output* dan *outcome* terhadap setiap input kegiatan yang dilakukan. Untuk lebih jelasnya maka akan kami jabarkan daya serap anggaran tahun 2009 sebagai berikut:

Tabel 4.20
Daftar Realisasi APBD Pada Bappeda Kabupaten Buton Tahun 2009

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
	Belanja Langsung			
	Program Pelayanan ADM Perkantoran			
I				
1	Penyediaan Jasa Surat Menyurat	3,000,000	2,859,000	95.30
2	Penyediaan Jasa Komunikasi, Sumber air dan Listrik	22,018,000	21,201,288	96.29
3	Penyediaan Jasa Pemeliharaan dan Perizinan kendaraan Dinas Operasional	22,600,000	19,599,000	86.72
4	Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor	3,000,000	3,000,000	100.00
5	Penyediaan Jasa Perbaikan Peralatan Kerja	2,000,000	-	-
6	Penyediaan Alat Tulis Kantor	17,000,000	17,000,000	100.00
7	Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan	15,000,000	14,996,000	99.97
8	Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor	6,000,000	5,500,000	91.67

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
9	Penyediaan Peralatan Rumah Tangga	19,600,000	19,600,000	100.00
10	Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan	4,230,000	3,220,000	76.12
11	Penyediaan Makanan dan Minuman	8,500,000	8,500,000	100.00
12	Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi	270,500,000	264,400,000	97.74
13	Penyediaan Jasa Non PNS	158,400,000	158,400,000	100.00
II	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur			
1	Pengadaan Kendaraan Dinas/Operasional	183,495,000	182,845,000	99.65
2	Pengadaan Peralatan Gedung Kantor	61,000,000	61,000,000	100.00
3	Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan Dinas/Operasional	28,800,000	11,374,000	39.49
4	Rehabilitasi Sedang/Berat Rumah Dinas	30,000,000	30,000,000	100.00
III	Program Peningkatan Disiplin Aparatur			
1	Pengadaan pakaian Dinas Beserta Perlengkapannya	25,550,000	25,550,000	100
IV	Program Peningkatan			

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
	Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan			
1	Lap.Kinerja & Ihktisar Realisasi Kinerja	3,500,000	3,500,000	100
2	Penyusunan Laporan pronogsis Realisasi anggaran	3,500,000	3,500,000	100
3	Penyusunan Pelaporan Keuangan Akhir Tahun	4,000,000	4,000,000	100
4	Penyusunan Renja SKPD	5,000,000	5,000,000	100
	Program Pengembangan Data/Informasi			
V				
1	Pengumpulan <i>Updating</i> dan Analisis Data Informasi Capaian Target Kinerja Program dan Kegiatan	40,900,000	40,400,000	98.78
2	Penyusunan Profil Daerah	25,225,000	24,925,000	98.81
3	Penyusunan Profile Daerah Tertinggal	35,000,000	31,050,000	88.71
4	Pengumpulan dan <i>Updating</i> Bidang Ekonomi	22,000,000	21,965,000	99.84
5	Penyusunan buku Kab.Buton Dalam Angka	40,000,000	40,000,000	100
6	Penyusunan buku Kecamatan Dalam Angka	30,000,000	30,000,000	100
7	Penyusunan buku PDRB Kab. Buton	47,500,000	47,500,000	100

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
8	Penyusunan Indeks Pembangunan Manusia Kab. Buton	40,000,000	40,000,000	100
9	Penyusunan PDRB Penggunaan Kabupaten Buton	30,000,000	30,000,000	100
10	Penyusunan Pola Konsumsi Kabupaten	27,500,000	27,500,000	100
11	Pembangunan Pusat Data/Informasi Spasial Kabupaten	25,000,000	25,000,000	100
12	Pengembangan/Pengadaan Sarana Teknologi Informasi Telekomfrens	350,550,000	350,550,000	100
13	Penyusunan dan Evaluasi Kemampuan dan Penyelenggaraan Otonomi Daerah	30,000,000	30,000,000	100
VI	Program Kerjasama Pembangunan			
1	Penunangan (P2KP) Paket	742,842,000	733,240,000	98.71
2	Pendamping Penunjang MCRMP Kab. Buton	42,000,000	41,300,000	98.33
3	Dana Sharing Acces	8,000,000	8,000,000	100
4	Penunangan Tentara Man. Masuk Desa	25,721,900	25,671,900	99.81
5	Dana Penunangan Jaringan Pengentasan Kemiskinan Wilayah Pesisir (JPKP)	19,000,000	18,998,000	99.99
6	Dana Sharing Tentara Manunggal Masuk Desa (TMMD)	170,137,500	170,100,000	99.98

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
7	Pendampingan dan Penunjang Target MDGs Kabupaten Buton	207,800,000	194,500,000	93.6
8	Koordinasi Perencanaan Pembangunan Kawasan Terpadu di Kab. Buton	131,965,000	131,950,000	99.99
VII	Program Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Perencana Pembangunan Daerah			
1	Peningkatan Kemampuan Teknis Aparat Perencana	95,000,000	75,700,000	79.68
2	Workshop Perencana SKPD	20,000,000	19,050,000	95.25
3	Peningkatan Kemampuan Teknis Aparat Perencana Tingkat Kecamatan	154,500,000	148,982,500	96.43
VIII	Program Perencanaan Pembangunan Daerah			
1	Penetapan RPJPD	12,500,000	12,500,000	100
2	Penyusunan Rancangan RKPD Kab. Buton	20,000,000	20,000,000	100
3	Penyelenggaraan Musrenbang RKPD	126,150,000	125,800,000	99.72
4	Penetapan RKPD	10,000,000	10,000,000	100
5	Koordinasi Penyusunan Laporan Kinerja Pemerintah Daerah	15,017,600	15,013,000	99.97
6	Koordinasi Penyusunan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban	100,000,000	93,200,000	93.20

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
	(LKPJ)			
7	Monitoring Evaluasi dan pelaporan	60,150,000	59,600,000	99.09
8	Penyusunan KUA,PPAS Tahun 2010	57,000,000	55,000,000	96.49
9	Perubahan KUA PPA Tahun 2009	50,000,000	48,000,000	96.00
10	Forum SKPD	32,910,000	32,910,000	100.00
11	Buletin Bappeda	115,714,000	115,714,000	100.00
12	Penyelarasan RPJM	45,000,000	42,800,000	95.11
IX	Program Perencanaan Pembangunan Ekonomi			
1	Penyusunan Indikator Ekonomi Daerah	43,200,000	43,100,000	99.77
2	Koordinasi Perencanaan Pemb.Ekonomi	96,100,000	96,097,000	100.00
3	Monitoring Evaluasi dan Pelaporan	15,000,000	15,000,000	100.00
4	Revitalisasi Pengembangan Ekonomi Lokal	42,700,000	42,700,000	100.00
X	Program Perencanaan Sosial Budaya			
1	Koordinasi Perencanaan Pembangunan Bidang Sosial dan Budaya	51,750,000	34,150,000	65.99
2	Laporan Penyelenggaran	46,500,000	46,500,000	100.00

No	Uraian	Target	Realisasi	Kinerja (%)
3	Pemerintah Daerah Kab. Buton Penunjang Kegiatan Lomba Desa, Kelurahan dan P2WKSS	12,000,000	12,000,000	100.00
4	Penunjang PPDT	68,500,000	67,900,000	99.12
XI	Program Perencanaan Prasarana Wilayah dan Sumber Daya Alam			
1	Rencana Pembangunan dan Pengembangan Perumahan dan Pemukiman di Daerah	168,000,000	136,181,000	81.06

Sumber: Laporan Keuangan Bappeda Tahun 2009

Capaian untuk masing-masing program tersebut dapat dijelaskan pada bagian berikut:

D.1 Pelayanan Administrasi Perkantoran

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 551.848.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 538.275.288,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yang belum terlaksana yaitu kegiatan penyediaan jasa surat menyurat baru terealisasi Rp 2.859.000,- dari total anggaran Rp 3.000.000,- hal ini diakibatkan karena pada belanja perangkat, materai dan benda pos lainnya masih tersisa Rp. 5.000 begitu juga belanja paket pengiriman masih tersisa anggaran Rp. 136.000 namun pada kegiatan jasa surat menyurat secara keseluruhan sudah dilaksanakan 100 % sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 141.000; Kegiatan jasa Komunikasi, Sumberdaya Air dan Listrik baru terealisasi Rp 21.201.288,- dari total

anggaran Rp 22.018.000,- hal ini diakibatkan karena pada belanja telepon masih tersisa anggaran Rp. 17.532, belanja air masih tersisa Rp. 677.600, dan belanja listrik Rp. 121.580,- dimana biaya telepon, air dan listrik sudah terbayar selama 12 bulan atau 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 816712,-; Penyediaan jasa pemeliharaan dan perizinan kendaraan dinas/operasional total anggaran Rp 22.600.000,- terealisasi sebesar Rp 19.599.000,-; Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor dari total anggaran Rp 3.000.000,- terealisasi 100 %; Penyediaan Jasa Perbaikan dan Peralatan Kerja Total anggaran Rp. 2.000.000,- tidak terealisasi sama sekali, Penyediaan ATK total anggaran Rp 17.000.000,- terealisasi 100%; Penyediaan Barang Cetak dan Penggandaan anggaran Rp 15.000.000,- terealisasi Rp. 14.996.000,- hal ini di akibatkan karena pada belanja cetak masih tersisa Rp.4.000 namun kebutuhan cetak sudah terpenuhi sehingga terjadi efisiensi Rp. 4.000,-; Penyediaan Komponen Instalasi Listrik/Penerangan Bangunan Kantor dari total anggaran Rp. 6.000.000,- yang terealisasi Rp. 5.500.000,- hal ini disebabkan karena belanja alat listrik dan elektronik tersisa Rp. 500.000,- namun kebutuhan akan alat listrik sudah terpenuhi sehingga terjadi efisiensi Rp. 500.000,-; Penyediaan Peralatan Rumah Tangga dari Total anggaran Rp. 19.600.000,- terealisasi 100%, Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundang-Undangan total anggaran 4.230.000,- yang terealisasi Rp 3.220.000,- ini diakibatkan karena pada belanja surat kabar/majalah sudah terbayar selama 12 bulan namun masih tersisa anggaran Rp. 20.000,- sehingga pada belanja ini terjadi efisiensi Rp. 20.000,- namun pada belanja peraturan perundang-undangan tidak terlaksana sehingga dana yang tidak terpakai sebesar Rp. 990.000,-; Penyediaan Makan dan Minum anggaran Rp 8.500.000,- terealisasi 100%, Rapat-Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah anggaran Rp 270.500.000,- baru teralisasi Rp 264.400.000,- ini disebabkan belanja

perjalanan dinas masih tersisa anggaran Rp. 6.100.000,-; Penyediaan Jasa Pegawai Non PNS anggaran Rp 158.400.000,- teralisasi 100 %,- .

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya pelayanan administrasi perkantoran selama 12 bulan yang tentunya akan mendorong suksesnya pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.2 Program Peningkatan sarana dan Prasarana Aparatur

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 303.295.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 285.219.000,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yang belum terlaksana yaitu Kegiatan Pengadaan Kendaraan Dinas/Operasional terealisasi Rp 182.845.000,- dari total anggaran Rp 183.495.000,- ini disebabkan pada belanja jasa pengumuman lelang masih tersisa Rp. 50.000,- namun biaya untuk belanja tersebut sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 50.000,- sedangkan pada belanja modal pengadaan alat-alat angkutan darat bermotor tersisa Rp 600.000,- namun biaya pengadaan sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi Rp 600.000; Kegiatan Pengadaan Perlengkapan Gedung Kantor terealisasi 100%, dari total anggaran Rp 61.000.000,- ; Kegiatan Pemeliharaan Rutin/Berkala Kendaraan Dinas/Operasional dari total anggaran Rp. 28.800.000,- yang terealisasi Rp. 11.374.000,-; Rehab berat/sedang rumah dinas total anggaran Rp 30.000.000,- terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya peningkatan sarana dan prasarana aparatur selama 12 bulan yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.3 Program Peningkatan Disiplin Aparatur

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 25.550.000,- dan terealisasi per 31 Desember 100%, adapun kegiatan program tersebut yaitu Kegiatan Pengadaan Pakaian Dinas Beserta Perlengkapannya dari total anggaran Rp 25.550.000,-; terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya peningkatan disiplin aparatur selama 12 bulan yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.4 Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Kinerja Keuangan

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 16.000.000,- dan terealisasi per 31 Desember Terealisasi 100%, dimana kegiatannya meliputi Penyusunan Pelaporan Capaian Kinerja dan Ikhtisiar Realisasi Kinerja SKPD dari total anggaran Rp. 3.500.000,- terealisasi 100 %; Kegiatan Penyusunan Pelaporan Prognosis Realisasi Anggaran dari total anggaran Rp. 3.500.000,- dan terealisasi 100%; Kegiatan Penyusunan Laporan Keuangan Akhir Tahun total anggaran Rp. 4.000.000,- terealisasi 100%, Kegiatan Penyusunan Rencana Kerja SKPD total anggaran Rp. 5.000.000,- terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya peningkatan sarana dan prasarana aparatur selama 12 bulan yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.5. Program Pengembangan Data Dan Informasi

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 743.675.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 733.887.000,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yaitu Kegiatan Pengumpulan *Updating* dan Analisis Data Informasi Capaian Target Kinerja Program dan Kegiatan Total anggaran Rp. 400.900.000,- yang terealisasi Rp. 40.400.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja perjalanan dinas luar daerah masih tersisa Rp. 500.000,- sehingga dengan anggaran tersebut tidak mencukupi untuk melakukan perjalanan dinas luar daerah lagi dan terjadi efisiensi anggaran Rp. 500.000,-; Kegiatan Penyusunan Profil Daerah total anggaran Rp. 25.225.000,- yang terealisasi Rp. 24.925.000,- pada belanja perjalanan dinas luar daerah masih tersisa Rp. 300.000,- dimana dengan anggaran tersebut tidak mencukupi untuk melakukan perjalanan luar daerah sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 300.000,- ; Kegiatan Penyusunan Profil Daerah Tertinggal total anggaran Rp. 35.000.000,- terealisasi Rp. 31.050.000,- ini disebabkan pada belanja honorarium panitia pelaksana kegiatan dan honorarium pegawai tidak tetap tidak terbayarkan sebesar Rp. 3.950.000,- namun pekerjaan penyusunan profil daerah tertinggal terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi sebesar Rp. 3.950.000,-; Kegiatan Pengumpulan dan *Updating* Bidang Ekonomi total anggaran Rp. 22.000.000,- dan terealisasi Rp. 21.965.000,- hal ini disebabkan pada belanja makan dan minum rapat tersisa Rp. 35.000,- namun kegiatan tersebut terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 35.000,-; Kegiatan Penyusunan Buku Kabupaten Buton Dalam Angka tahun 2008 total anggaran Rp 40.000.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penyusunan Kecamatan Dalam Angka total anggaran Rp 30.000.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penyusunan PDRB Kabupaten Buton anggaran Rp 47.500.000,- terealisasi 100%; Kegiatan

Penyusunan Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten Buton total anggaran Rp 40.000.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penyusunan PDRB Penggunaan Kabupaten Buton total anggaran Rp 30.000.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penyusunan Pola Konsumsi total anggaran Rp 27.500.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Pembangunan Pusat Data/Informasi Spasial Kabupaten total anggaran Rp 25.000.000,- terealisasi 100%, Kegiatan Pengembangan/Pengadaan Sarana Teknologi Informasi Telekomfrens total anggaran Rp. 350.550.000,- dan terealisasi Rp. 345.547.000,- ini disebabkan pada belanja modal pengadaan alat komunikasi telekomfrens masih tersisa Rp. 5.003.000,- namun sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 5.003.000,-, Kegiatan Penyusunan dan Evaluasi Kemampuan dan Penyelenggaraan Otonomi Daerah total anggaran Rp. 30.000.000,- dan terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah tersedianya kebutuhan data Kabupaten Buton selama 12 bulan yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.6 Program Kerjasama Pembangunan

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 1.347.466.400,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 1.323.759.900,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yang belum terlaksana yaitu Kegiatan Penunjangan Proyek Pengentasan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) Paket total anggaran Rp 742.842.000,- terealisasi Rp 733.240.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja honorarium panitia pelaksana kegiatan tersisa Rp. 1.500.000,-; belanja jasa pengumuman lelang tersisa Rp. 3.000.000,-; belanja cetak Rp. 500.000,-; belanja penggandaan Rp. 1.000.000,-; belanja makan dan minum rapat Rp. 3.552.000,-; dan belanja perjalanan dinas dalam daerah tersisa Rp. 50.000,-; namun untuk kegiatan penunjangan proyek P2KP

Paket terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 9.602.000,-; Kegiatan Pendampingan dan Penunangan MCRMP anggaran Rp 42.000.000,- terealisasi Rp 41.300.000,- ini disebabkan karena pada belanja perjalanan dinas luar daerah masih tersisa anggaran sebesar Rp. 700.000,- dimana dengan anggaran tersebut sudah tidak memungkinkan lagi untuk melakukan perjalanan dinas luar daerah sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 700.000; Kegiatan Penunangan Tentara Manunggal Masuk Desa (TMMD) total anggaran Rp 25.721.900 hanya terealisasi sebesar Rp 25.671.900 dikarenakan pada belanja perjalanan dinas dalam daerah yang anggarannya tersisa Rp. 50.000 sehingga terjadi efisiensi Rp. 50.000,-; Kegiatan Dana Penunjang Jaringan Pengentasan Kemiskinan Wilayah Pesisir (JPKP) total anggaran Rp 19.000.000,- terealisasi Rp 18.998.000,- dimana pada belanja penggandaan masih tersisa anggaran Rp. 2.000,- namun pekerjaan sudah 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 2.000,-; Kegiatan Dana Sharring TMMD total anggaran Rp 170.137.500,- terealisasi Rp 170.100.000,-, pada belanja modal pengadaan konstruksi rumah ibadah masih tersisa anggaran sebesar Rp. 37.500,- namun sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 37.500,-; Kegiatan Pendampingan dan Penunjang Target MDGs total anggaran Rp 207.800.000,- terealisasi Rp 194.500.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja ATK masih tersisa Rp. 2.000.000, belanja bahan bakar minyak/gas dan pelumas tersisa Rp. 2.250.000, belanja penggandaan tersisa Rp. 2.000.000, belanja makan minum rapat tersisa Rp. 2.000.000,- dan belanja perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 5.050.000,- namun kegiatan tersebut sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 13.300.000; Kegiatan Koordinasi Perencanaan Pembangunan Kawasan Terpadu total anggaran Rp. 131.965.000,- terealisasi Rp 131.950.000,- dimana pada belanja perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 15.000,- sehingga dengan anggaran

tersebut sudah tidak memungkinkan untuk melakukan perjalanan dinas luar daerah dan terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 15.000,-.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya kerjasama dan koordinasi dengan sektor lain selama 12 bulan yang dapat mendukung pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.7 Program Peningkatan Kapasitas Kelembagaan

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 269.500.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 243.732.500,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yaitu Kegiatan Peningkatan Kemampuan Teknis Aparat perencana total anggaran Rp. 95.000.000,- terealisasi Rp. 75.700.000,- dimana pada belanja kursus singkat/pelatihan tersisa anggaran Rp. 19.300.000,-; Kegiatan Workshop Perencana SKPD total anggaran Rp 20.000.000,- terealisasi Rp 19.050.000,- ini disebabkan pada belanja spanduk masih tersisa Rp. 200.000,- dan belanja perjalanan dinas dalam daerah tersisa Rp. 750.000,- namun kegiatannya sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 950.000,-; Kegiatan Peningkatan Kemampuan Teknis Aparat perencana Tingkat Kecamatan total anggaran Rp. 154.500.000,- terealisasi Rp. 148.982.500,- dimana pada belanja spanduk tersisa Rp 400.000,-; belanja perjalanan dinas dalam daerah tersisa Rp. 4.600.000 dan belanja modal pengadaan GPS tersisa Rp. 517.500,- namun kegiatan tersebut sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran sebesar Rp. 5.517.500,-.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya peningkatan Kapasitas Sumberdaya Manusia Perencanaan yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.8 Program Perencanaan Pembangunan Daerah

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 644.441.600,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 630.537.000,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yaitu Kegiatan Penetapan RPJPD total anggaran Rp. 12.500.000,- dan terealisasi 100%, Kegiatan Penyusunan Rancangan RKPD total anggaran Rp 20.000.000,- realisasi 100%; Penyelenggaraan Musrenbang RKPD anggaran Rp 126.150.000,- terealisasi Rp. 125.800.000,- hal ini disebabkan pada belanja perjalanan dinas dalam daerah masih tersisa Rp. 100.000,- dan perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 250.000,- dimana dengan anggaran tersebut sudah tidak memungkinkan untuk melakukan perjalanan dinas sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 350.000,-; Kegiatan Penetapan RKPD total anggaran Rp 10.000.000,- terealisasi 100%, Kegiatan Koordinasi penyusunan Laporan Kinerja Pemerintah Daerah total anggaran Rp 15.017.600,- terealisasi Rp 15.013.000,- dimana pada belanja penggandaan masih tersisa Rp. 4.600,- namun pekerjaannya sudah 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 4.600,-; Koordinasi Penyusunan LKPJ anggaran Rp 100.000.000,- terealisasi Rp 93.200.000,- hal ini disebabkan pada belanja makan minum rapat tersisa Rp. 2.400.000,- belanja makan minum lainnya tersisa Rp. 3.500.000,- dan belanja perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 900.000,- namun penyusunan LKPJ sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 6.800.000,-; Kegiatan Monev Pengendalian dan Pelaporan Pelaksanaan rencana Pembangunan Daerah total anggaran Rp 60.150.000,- terealisasi Rp 59.600.000 ini disebabkan pada belanja alat tulis kantor tersisa Rp. 50.000, belanja cetak tersisa Rp. 400.000 dan belanja penggandaan tersisa Rp 100.000,- namun kegiatannya sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 550.000,-; Kegiatan Penyusunan KUA PPAS Tahun

2010 total anggaran Rp 57.000.000,- terealisasi Rp. 55.000.000,- dimana pada belanja honorarium panitia pelaksana kegiatan masih tersisa Rp. 2.000.000,- sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 2.000.000,-; Kegiatan Perubahan KUA PPA Tahun 2009 total anggaran Rp. 50.000.000,- terealisasi Rp. 48.000.000,- dikarenakan pada belanja honorarium panitia pelaksana kegiatan masih tersisa Rp. 2.000.000,- sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 2.000.000,-; Kegiatan Forum SKPD total anggaran Rp. 32.910.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Buletin Perencanaan dan Pembangunan Daerah total anggaran Rp. 115.714.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penyelarasan RPJM total anggaran Rp 45.000.000,- terealisasi Rp. 42.800.000,- disebabkan karena pada belanja spanduk tersisa Rp. 400.000,- dan belanja makan minum rapat tersisa Rp. 1.800.000,- namun kegiatannya sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 2.200.000,-.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah tersedianya dokumen-dokumen perencanaan daerah baik yang jangka panjang maupun dokumen tahunan Bappeda daerah .

D. 9. Program Perencanaan Pembangunan Ekonomi

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 197.000.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 196.897.000,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yaitu Kegiatan Penyusunan Indikator Ekonomi Daerah total anggaran Rp.43.200.000,- terealisasi Rp 43.100.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 100.000,- dimana anggaran tersebut sudah tidak mencukupi untuk melakukan perjalanan dinas luar daerah sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 100.000,-; Kegiatan Koordinasi Perencanaan Pembangunan bidang Ekonomi anggaran Rp 96.100.000,- terealisasi Rp 96.097.000,- dimana pada

belanja alat tulis kantor tersisa Rp. 1.000,- dan belanja cetak Rp. 2.000,- sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 3.000,-; Kegiatan Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan total anggaran Rp. 15.000.000,- terealisasi 100%, Kegiatan Revitalisasi Pengembangan Ekonomi Lokal Total anggaran Rp. 42.700.000,- terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya pembangunan bidang ekonomi secara tepat sasaran.

D.10. Program Perencanaan Sosial dan Budaya

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 224.550.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 200.350.000,-. Belum terealisasinya anggaran secara keseluruhan disebabkan oleh beberapa kegiatan yaitu Kegiatan Koordinasi Perencanaan Bidang Sosbud total anggaran Rp 51.750.000,- terealisasi Rp 34.150.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja perjalanan dinas dalam daerah masih tersisa Rp. 15.300.000,- dan belanja perjalanan dinas luar daerah tersisa Rp. 2.300.000,- namun kegiatan tersebut sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 17.600.000,-; Kegiatan Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah total anggaran Rp. 46.500.000,- terealisasi 100%; Kegiatan Penunangan Kegiatan Lomba Desa, Kelurahan dan P2WKSS total anggaran Rp. 12.000.000,- terealisasi Rp 6.000.000,- ini disebabkan karena pada belanja perjalanan dinas tidak digunakan dikarenakan lokasi lomba desa terletak di Ibukota kabupaten yaitu kecamatan Pasarwajo sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 6.000.000,-; Kegiatan Penunangan Program Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal total anggaran Rp. 68.500.000,- terealisasi Rp 67.900.000,- hal ini disebabkan karena pada belanja makan minum rapat tersisa Rp. 200.000,- dan belanja perjalanan dinas dalam daerah tersisa Rp. 400.000,- namun kegiatan tersebut sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 600.000,-; Kegiatan

Penanggulangan Kemiskinan Daerah total anggaran Rp. 45.800.000,- terealisasi 100%.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya perencanaan yang terkoordinir yang tentunya akan mendorong suksesnya pencapaian sasaran pelaksanaan tugas pokok Bappeda.

D.11. Program Perencanaan Prasarana Wilayah dan Sumber Daya Alam

Tahun 2009 Bappeda Kabupaten Buton telah mengalokasikan pada program tersebut sebesar Rp 168.000.000,- dan terealisasi per 31 Desember sebesar Rp 136.181.000,- dimana kegiatan pada program ini hanya satu yaitu kegiatan Rencana Pembangunan dan Pengembangan Perumahan dan Pemukiman Daerah dengan total anggaran Rp 168.000.000,- dan terealisasi sebesar Rp 136.181.000,- pada kegiatan ini anggaran masih tersisa Rp. 31.819.000,- namun kegiatan pengadaan bukunya sudah terlaksana 100% sehingga terjadi efisiensi anggaran Rp. 31.819.000,-.

Adapun manfaat dari pada pelaksanaan program ini adalah terlaksananya perencanaan pembangunan bidang prasarana wilayah secara tepat sasaran.

E. Analisa Efisiensi Kegiatan

Analisis efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan antara *output* dengan *input* baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan dengan memberikan data nilai *output* per unit yang dihasilkan oleh suatu *input* tertentu. Efisiensi terjadi karena : dengan realisasi masukan yang lebih kecil dari target, realisasi keluaran tetap diperoleh sesuai dengan targetnya, diperoleh realisasi keluaran yang lebih besar dari targetnya. Hal ini juga menunjukkan bahwa realisasi melampaui target. Analisis efektifitas dilakukan dengan cara membandingkan antara *outcome* dengan *output*

baik untuk rencana maupun realisasi. Analisis ini menggambarkan tingkat efektifitas yang dilakukan dengan memberikan data nilai *outcome* per unit yang dihasilkan oleh suatu *output* tertentu (LAN, 2007).

Efisiensi Umumnya ditandai dengan adanya penghematan penggunaan dana pada input dalam menghasilkan output, sedangkan efektifitas ditandai dengan berfungsinya seluruh keluaran (*output*) pada tingkat hasil (*outcome*). Suatu kegiatan dikatakan efisien/efektif apabila tingkat capaian *input* dana masing-masing tercapai 100%. Secara umum kegiatan-kegiatan yang dilakukan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Buton selama tahun 2009 diklasifikasikan efisiensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.21
Daftar Jumlah Kegiatan Tahun 2009 yang Diklasifikasikan
Menurut Tingkat Capaian Input

Program	Jumlah Kegiatan	Capaian Input Dana		
		> 100	= 100	< 100
1	13	6	5	2
2	4	2	2	0
3	1	0	1	0
4	4	0	4	0
5	13	5	8	0
6	8	7	1	0
7	3	3	0	0
8	12	7	5	0
9	4	2	2	0
10	5	3	2	0
11	1	1	0	0

Program	Jumlah Kegiatan	Capaian Input Dana		
		> 100	= 100	< 100
TOTAL	68	36	30	2

Sumber: Lakip Bappeda tahun 2009 (diolah)

Capaian input > 100 menunjukkan adanya efisiensi penggunaan dana pada kegiatan, Capaian input = 100 menunjukkan penggunaan dana sesuai dengan harapan dan capaian input < 100 menunjukkan penggunaan dana yang tidak efisien.

Tabel 4.22
Daftar Presentase Jumlah Kegiatan Tahun 2009 yang Diklasifikasikan Menurut Tingkat efisiensinya

Program	% Kegiatan	% Efisiensi Capaian Input Dana		
		> 100	= 100	< 100
1	19,12	8,82	7,35	2,94
2	5,88	2,94	2,94	0
3	1,47	0	1,47	0
4	5,88	0	5,88	0
5	19,12	7,35	11,76	0
6	11,76	10,29	1,47	0
7	4,41	4,41	0	0
8	17,65	10,29	7,35	0
9	5,88	2,94	2,94	0
10	7,35	4,41	2,94	0
11	1,47	1,47	0	0

Program	% Kegiatan	% Efisiensi Capaian Input Dana		
		> 100	= 100	< 100
TOTAL	100	52,94	44,12	2,94

Sumber: Lakip Bappeda Kabupaten Buton Tahun 2010

Berdasarkan tabel tersebut diatas, maka dari 68 kegiatan Bappeda Kabupaten Buton tahun 2009 sebanyak 36 kegiatan (52,94 %) menunjukkan capaian input di atas 100% atau dikategorikan efisien, sebanyak 30 kegiatan (44,12%) menunjukkan capaian input 100% atau dikategorikan sesuai harapan dan 2 kegiatan (2,94%) menunjukkan capaian input di bawah 100% tidak efisien.

B. Pembahasan

B.1. Aspek Non Keuangan

Pembahasan aspek non keuangan akan dijabarkan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses internal, dan perspektif pelanggan/stakeholders. Adapun pembahasan dapat dijelaskan sebagai berikut:

B.1.1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelanjaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa tingkat kemampuan pegawai, pendelegasian, motivasi pada Bappeda berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa pada pertanyaan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja menunjukkan tingkat kepuasan yang rendah hal ini disebabkan karena pada pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan baik oleh pimpinan maupun

yang merupakan tugas rutinitas hanya diberikan pada staf yang telah menempuh pendidikan khusus perencanaan atau pendidikan khusus terhadap pekerjaan yang akan dikerjakan, sehingga seorang pekerja atau staf akan selalu mengerjakan pekerjaan yang sama setiap tahunnya. Hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas pekerjaan yang dihasilkan sebagai dokumen publik. Pada pertanyaan kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja juga menunjukkan hasil yang rendah. Ini berarti bahwa rendahnya kesempatan menyelesaikan pekerjaan rekan kerja dalam satu tim berdampak pada rendahnya nilai menjadi bagian terpenting dalam kelompok. Kedua komponen tersebut saling mendukung karena rendahnya tingkat sehingga capaian kedua pertanyaan itu mempunyai nilai sangat rendah dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk itu perubahan melalui pendidikan dan pelatihan guna peningkatan wawasan dan pengetahuan harus dilakukan agar mampu meningkatkan kapasitas setiap staf perencana di Bappeda Kabupaten Buton. Hal ini seperti diungkapkan oleh Yuniarsi, T dan Suwatno (2008 ; 134) menyatakan bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan sumberdaya manusia. Dari hasil belajar dan berlatih meningkatkan kemampuan dan keterampilan dan penyesuaian sikap kepada karyawan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan dalam kinerjanya dimasa silam”.

Disamping faktor itu nampak bahwa kesempatan untuk memberi tahu rekan kerja apa yang harus dilakukan masih rendah ini bertanda bahwa kekompakan staf belum sepenuhnya terjalin dengan baik. Kekompakan tim merupakan satu kesatuan yang

harus tetap dijaga agar hasil yang didapat lebih baik sehingga akan mempengaruhi capaian Kinerja secara keseluruhan. Hal ini diperkuat dengan pendapat Tjiptono,(2001:165-166) menyatakan bahwa

“ Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja, konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual), anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu, kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik”.

Faktor lain yang juga dapat memberi dampak adalah cara pimpinan menangani bawahan dan membuat keputusan. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi staf yang pada akhirnya juga akan berpengaruh pada kinerja.

Hal ini diungkapkan oleh Reza (2010; 24) menyatakan bahwa:

“gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap,yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Ini berarti bahwa kemampuan seorang pemimpin memepengaruhi stafnya untuk bekerja akan berdampak pada kinerja suatu organisasi, untuk itu gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak baik juga pada kinerja bawahannya”.

Faktor lain yang harus mendapat perhatian guna meningkatkan motivasi pada persepektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah pemberian penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) guna meningkatkan kinerja dan produktivitasnya.

Hal ini diungkapkan juga oleh Kepala Bappeda melalui wawancara langsung sebagai berikut:

“ Ada beberapa hal yang dilakukan oleh Bappeda guna mendukung pencapaian kinerja yang maksimal diantaranya adalah adanya

peningkatan wawasan pegawai melalui pelatihan-pelatihan formal dan informal yang bertujuan langsung agar dapat mengerjakan semua apa yang menjadi tugas pokok bagi Bappeda, di samping itu kami juga akan melakukan evaluasi pada setiap akhir tahunnya untuk memberikan penghargaan dan sanksi bagi pegawai yang berprestasi dan melanggar aturan kepegawaian. Namun demikian mekanisme dan parameter penilaian akan kami atur selanjutnya melalui rapat bersama semua staf Bappeda, sehingga apa yang menjadi keputusan nanti merupakan keputusan bersama dan harus diikuti (wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buton, tanggal 11 september 2010).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diakui bahwa pemberian penghargaan dan *punishment* atau hukuman belum dilakukan, masih merupakan pernyataan yang belum mempunyai format penilaian sehingga dalam penetapan penilaian dapat dilakukan secara objektif, hal inilah yang menjadi salah satu faktor rendahnya tingkat kepuasan pada aspek tersebut. Pemberian penghargaan dan hukuman ini merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja, hal ini sejalan dengan pendapat Iswanto (2007 ; 55) yang menyatakan bahwa :

“Sebagai hasil dari kinerja adalah produktivitas bagi organisasi dan penghargaan bagi individu karyawan yang berupa upah, tunjangan, keamanan pekerjaan, pengakuan dari teman kerja dan supervisor, serta peluang promosi, dan pada umumnya karyawan mengukur kepuasan kerja dalam kaitannya dengan penghargaan tersebut, karena penghargaan merupakan penerimaan dari hasil kerja yang paling nyata, dan karyawan mendapat kepuasan kerja dari rasa dapat menjalankan dengan baik dan dari umpan balik kinerja mereka.”

Pendapat tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Wagiarsih Husein (2004) yang meneliti tentang “Pengukuran Kinerja Badan Pengawas Kabupaten Kampar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, aspek kepuasan pegawai dapat dikatakan baik (puas) sebanyak 23,62%; 24,77% cukup

puas dan 41,67% responden menyatakan tidak puas disebabkan kurangnya kemampuan pimpinan untuk memberikan penghargaan dan hukuman bagi stafnya di samping itu kurangnya dilakukan rapat staf untuk mengetahui kebutuhan staf.

Berdasarkan hal tersebut maka pemberian penghargaan dan *punishment*, peningkatan wawasan dan pengetahuan melalui pendidikan formal dan informal dan didukung oleh kebijakan pimpinan yang baik dapat meningkatkan capaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran..

Aspek lain yang diukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kemampuan sistem informasi Bappeda. Berdasarkan hasil penelitian nampak bahwa ada selisih antara persepsi dan harapan pada tingkat keakuratan data dan waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh data dari semua bidang, hal ini disebabkan oleh data yang bersumber dari SKPD dan pihak statistik sebagai penyuplai data selalu mengalami keterlambatan dan hanya beberapa SKPD yang selalu mengikuti aturan dalam penyeteroran data yang dibutuhkan. Kurang disiplinnya SKPD untuk selalu menyediakan data terbaru mempengaruhi data yang akan disajikan di Bappeda.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Statistik dan Pelaporan Bappeda dinyatakan sebagai berikut:

“Perlu kita ketahui bahwa data yang ada di bidang Statistik dan pelaporan merupakan kumpulan dari beberapa sumber yaitu Biro Pusat Statistik Kabupaten Buton, data dari SKPD dan data dari sumber lain yang dianggap penting. Jadi karena sumbernya dari ketiga unsur tersebut maka ketersediaan data sangat dipengaruhi oleh adanya data dari mereka, dan yang paling berpengaruh adalah data dari SKPD karena data tersebut juga

menjadi data bagi BPS yang akan diolah. Jadi kalau di SKPD terlambat menyeter data ke statistik maka pasti juga statistik terlambat mengeluarkan data yang sudah diolah. Demikian juga bila kami meminta data ke SKPD sering terlambat dibawa dengan berbagai alasan. Untuk itu kedepan kami akan mengupayakan sistem *online* guna memudahkan penyeteroran data tersebut (hasil wawancara dengan Kepala Bidang Statistik dan Pelaporan Bappeda Kabupaten Buton, tanggal 12 September 2010).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terindikasi adanya ketidakdisiplinan SKPD sebagai sumber data sehingga adanya keterlambatan bagi ketersediaan data baik di Bappeda maupun di Biro Pusat Statistik sebagai mitra kerja dalam penyediaan data. Ketidakdisiplinan tersebut merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat Prawirosentono (1999: 45) yang menyatakan bahwa otoritas dan tanggung jawab, wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi”.

B.1.2 Perspektif Proses Internal Organisasi

Pada perspektif proses internal organisasi salah satu factor yang dinilai adalah tingkat inovasi yang akan dihasilkan agar mampu meningkatkan kinerja organisasi dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program kegiatan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sistem Lokal Area Network (LAN) pada kantor Bappeda utamanya dalam pengaggendaan surat-surat agar tidak terjadi tumpangtindih surat keluar. Bila hal ini tidak diatur mengurangi rasa percaya SKPD terhadap Bappeda terhadap pengelolaan administrasi

sehingga ada sifat apatis SKPD untuk tidak mendukung rencana yang telah dibuat oleh Bappeda sebagai institusi perencana. Surat yang keluar seringkali mempunyai substansi yang sama namun mempunyai nomor surat yang berbeda, disebabkan setiap bidang pengelola program dan kegiatan tidak melakukan koordinasi. Melalui Inovasi sistem LAN diharapkan semua kegiatan bidang dapat terkontrol melalui satu induk pengelolah data

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buton sebagai berikut:

“Bappeda sebagai institusi perencana mempunyai visi sebagai institusi perencana yang handal professional. Untuk mewujudkan visi tersebut maka ada beberapa hal yang kami lakukan yaitu peningkatan sumber daya aparatur, penyediaan sarana dan prasarana, dukungan kebijakan berupa program kerja yang baik. Peningkatan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan membangkitkan semangat kerja dan inovasi pegawai. Khusus inovasi tersebut merupakan hal yang wajib ditingkatkan karena pada sistem perencanaan selalu mengalami perubahan yang begitu cepat baik sistem informasi maupun metode perencanaan yang digunakan. Penyediaan fasilitas komputer, telepon, dan internet menjadi program utama. Selain itu website juga telah kami buat dengan nama website kami : www.bappedabuton.org.id. Penyediaan fasilitas ini selalu dalam rangka mengakses informasi sekaligus meningkatkan inovasi pegawai dalam bekerja. Namun saya akui bawa semua fasilitas itu belum sempurna karena disesuaikan dengan anggaran yang tersedia (hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buton, tanggal 11 September 2010).”

Inovasi merupakan suatu inisiatif untuk berkreatifitas guna keberhasilan dalam menjalankan tugas yang diberikan, disamping itu juga daya inovasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai tersebut, hal ini sesuai dengan pendapat Prawirosentono (1999), yang mengatakan bahwa salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah inisiatif seseorang berkaitan dengan daya

pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Dukungan pimpinan akan pentingnya inovasi juga dikatakan oleh Rahman, (2008) yang menyatakan bahwa inovasi organisasi yang sukses haruslah didukung dan digerakkan oleh kepemimpinan puncak, yang memiliki tujuan tertentu dan dihasilkan dari analisa, sistem dan kerja keras tim kerja kelompok sebagai satu proses dua langkah artinya pertama inovasi itu sendiri, kedua suatu usaha yang berisiko tinggi untuk mengubah penemuan menjadi suatu produk atau proses yang berpotensi komersil.

B.1.3 Perspektif Pelanggan/stakeholder

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat dijelaskan komponen pada perspektif pelanggan sebagai berikut :

B.1.3.a Tangible

Berdasarkan hasil penelitian dari 6 pertanyaan menunjukkan hasil dengan kategori “**baik**”, jika dihubungkan dengan analisis tingkat kepuasan masyarakat/*stakeholders* menunjukkan pertayaan letak atau lokasi kantor mempunyai kesejangan yang cukup tinggi antara nilai tanggapan dengan nilai harapan, hal ini disebabkan karena letak atau lokasi kantor Bappeda yang tidak berada di Ibukota kabupaten membuat masyarakat kesulitan dalam berhubungan apalagi bila mempunyai urusan dengan kantor lain yang sudah lebih dahulu berada di Pasarwajo.

Pembangunan sarana perkantoran yang membutuhkan biaya yang sangat besar menyebabkan tidak terbangunnya sarana perkantoran bersamaan, tetapi melalui tahapan pembangunan. Pembangunan perkantoran yang terbangunpun belum didukung oleh fasilitas yang memadai guna memaksimalkan pelayanan. Disamping letak perkantoran, penataan ruang dan penampilan ruang perkantoran masih memiliki kesenjangan yang tinggi hal ini disebabkan oleh ruangan yang terbatas disisi lain dokumen dan jumlah pegawai yang semakin bertambah membuat kesulitan dalam mengatur ruangan. Kondisi bangunan yang cukup tua juga menambah besarnya kesenjangan antara tanggapan dan harapan terhadap kondisi fisik kantor Bappeda. Kantor Bappeda terakhir dilakukan rehabilitasi ringan pada tahun 1995, lamanya jarak waktu rehabilitasi tersebut menyebabkan sarana dan prasarana pendukung juga telah mengalami penurunan nilai ekonomis. Sementara tuntutan pekerjaan membutuhkan fasilitas yang memadai agar memberikan kenyamanan bekerja dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Semua hal yang disebutkan diatas juga dijelaskan oleh Kepala Bappeda berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Kabupaten Buton sebagai berikut:

“Sejak Kabupaten Buton memekarkan diri menjadi 1 (satu) kota, dan 2 kabupaten maka persoalan selanjutnya adalah bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di Ibukota baru yaitu di Pasarwajo, pembangunan sarana dan prasarana membutuhkan biaya yang besar untuk itu semua hal yang berhubungan dengan perpindahan perkantoran harus dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Karena semua perkantoran akan dipindahkan ke Ibukota baru maka secara langsung

mempengaruhi rencana rehabilitasi fasilitas atau sarana prasarana yang ada di Ibukota lama yaitu di Baubau, semua pembangunan diarahkan di Pasarwajo. Karena Bappeda masih berkantor di Baubau maka pelayanan tetap dilakukan di Baubau, namun demikian Insya Allah pada tahun 2011 semua sudah harus berkantor di Pasarwajo termasuk Bappeda (hasil wawancara dengan Kepala Bappeda kabupaten Buton, 11 September 2010).”

Kondisi fisik bangunan merupakan tampilan pertama yang akan menjadi perhatian ketika seseorang akan berhubungan dengan suatu jenis pelayanan. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Handi (2004 ; 58) menyatakan bahwa:

“Dimensi pertama dari kualitas pelayanan menurut konsep ServQual adalah *Tangible*. Karena suatu *service* tidak bisa dilihat, tidak bisa dicium dan tidak bisa diraba, maka aspek *tangible* menjadi penting sebagai ukuran terhadap pelayanan. Pelanggan akan menggunakan indra penglihatan untuk menilai suatu kualitas pelayanan. Masyarakat akan mempunyai persepsi yang baik manakala tampilan fisik kantor juga baik begitupun sebaliknya”

Berdasarkan pendapat tersebut maka perubahan akan tampilan dan letak suatu perkantoran menjadi hal yang pertama dilakukan manakala masyarakat ingin mempunyai persepsi yang baik terhadap suatu pelayanan. Aspek *tangible* biasanya diperuntukan bagi pelanggan atau stakeholder yang baru karena pada pelanggan lama sudah mempunyai persepsi yang sama manakala tidak nampak perubahan yang nyata terhadap perubahan tampilan pada aspek *tangible*. Aspek *tangible* akan selalu mendapat perhatian khusus sebagai tampilan awal karena akan mempengaruhi persepsi pelanggan. Pada saat yang bersamaan aspek ini juga yang akan mempengaruhi harapan pelanggan. Karena *tangible* yang baik akan meningkatkan

harapan pelanggan. Oleh Karena itu penting bagi suatu organisasi public atau perusahaan mengetahui seberapa jauh aspek *tangible* yang tepat, yaitu masih memberikan impresi yang positif terhadap kualitas pelayanan yang diberikan tetapi tidak menyebabkan harapan pelanggan yang terlalu tinggi. Jika hal ini tidak mendapat perhatian maka akan meningkatkan celah antara persepsi dan harapan, dan dampaknya akan mengurangi kualitas kinerja.

B.1.3.b. *Reability*

Berdasarkan hasil penelitian pada aspek *reability* dari 4 pertanyaan menunjukkan hasil rata dengan kategori “baik” dan jika dihubungkan dengan hasil analisis tingkat kepuasan masyarakat/*stakeholders* menunjukkan pertanyaan kerjasama dengan instansi/masyarakat dalam penyebarluasan informasi Perencanaan dan hasil pembangunan mempunyai kesenjangan yang masih tinggi antara tanggapan dan harapan. Hal ini disebabkan oleh karena penyebarluasan informasi melalui media cetak dan media elektronik (*website*) belum dapat dinikmati oleh semua SKPD dan semua kecamatan serta desa yang ada di Kabupaten Buton, hal ini disebabkan oleh belum adanya jaringan Internet pada semua SKPD serta desa dan kecamatan, media cetak dalam bentuk bulletin yang menjadi harapan untuk menutupi kelemahan pada media elektronik mempunyai keterbatasann anggaran sehingga jumlah cetakan tidak seimbang dengan jumlah SKPD, kecamatan, kelurahan serta desa yang mau dibagikan disamping itu belum mampu didistribusikan pada semua wilayah karena kondisi geografis yang menyulitkan dalam penyalurannya.

Kerjasama dengan instansi dan penyebaran informasi perencanaan dan hasil pembangunan yang tidak maksimal karena masih adanya ego sektoral dan tidak konsistennya perencana-perencana pada setiap SKPD yang menyulitkan dalam koordinasi yang berkesinambungan. Pertanyaan lain yang juga memiliki kesenjangan antara tanggapan dan harapan adalah adanya petunjuk pelaksanaan pengusulan kegiatan (format) untuk Perencanaan pembangunan (MUSRENBANG). Hal ini disebabkan oleh karena dalam setiap pemberitahuan untuk pengusulan Perencanaan pembangunan selalu dilakukan melalui radiogram karena kondisi geografis sehingga tidak dilampirkan dengan format, namun pihak Bappeda selalu memberikan informasi lanjutan melalui surat, namun surat selalu tiba setelah usulan disusun, disamping itu pihak Bappeda tidak mempunyai tenaga fasilitator pada tingkat desa guna membimbing masyarakat dalam proses pengisian format menyebabkan adanya kesenjangan tersebut. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kepala Bappeda melalui wawancara sebagai berikut:

“Untuk meningkatkan keterandalan Bappeda dalam semua aspek perencanaan baik itu penyediaan data, penyebaran informasi pembangunan maupun monitoring dan evaluasi hasil-hasil pembangunan, Bappeda akan selalu berbenah diri dalam berbagai perubahan yang terjadi, untuk memperlancar proses Musrenbang misalnya maka kami berusaha untuk selalu menyiapkan format dan pelatihan-pelatihan bagi aparat desa dan kecamatan, juga kami dalam hal penyampaian informasi pembangunan maka kami menyiapkan anggaran untuk tercetaknya suatu dokumen yang disebut Buletin Bappeda yang dicetak setiap 3 bulan sekali. Buletin ini berisikan informasi tentang ilmu-ilmu perencanaan dan kegiatan Bappeda serta hasil-hasil pembangunan. Namun kami sadari bahwa oplah yang tercetak belum memenuhi semua wilayah, hal ini disebabkan

terbatasnya anggaran yang didapatkan (hasil wawancara dengan Kepala Bappeda, tanggal 11 September 2010).”

Pernyataan tersebut diatas sejalan dengan pendapat Kaplan dan Norton (1996) yang menyatakan bahwa meskipun motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan organisasi, masih diperlukan informasi-informasi yang sempurna tentang konsumen, proses internal, dan konsekuensi keuangan serta informasi hasil usaha kepada masyarakat, dengan kemampuan dan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi.

B.1.3.c Responsiviness

Berdasarkan hasil penelitian pada aspek *Responsiviness* dengan 4 pertanyaan menunjukkan kategori “**baik**” dan jika dihubungkan dengan hasil analisis tingkat kepuasan masyarakat menunjukkan pertanyaan penanganan masalah dibidang pengembangan wilayah dan sarana prasarana menunjukkan kesenjangan antara tanggapan dan harapan yang paling besar hal ini disebabkan oleh tingginya harapan masyarakat akan terealisasinya usulan pembangunan jalan, jembatan, irigasi dan sarana fisik lainnya yang disulkan melalui proses musrenbang. Sementara itu kesiapan anggaran yang terbatas tidak mampu menyelesaikan semua usulan tersebut dalam satu tahun. Skala prioritas selalu menjadi hal yang utama dalam pengusulan perencanaan pembangunan. Hal ini berlaku pula pada pertanyaan penanganan masalah sosial budaya yang meliputi pendidikan, kesehatan, pemerintahan dan sektor

lain yang terkait. Untuk merencanakan kegiatan sangat tergantung dari hasil monitoring yang dilakukan oleh pihak Bappeda melalui bidang sosial budaya. Hasil tersebut akan menjadi rekomendasi kegiatan tahun selanjutnya, sehubungan dengan usulan masyarakat pada sektor tersebut yang cukup tinggi dikondisikan dengan ketersediaan anggaran yang ada. Sehingga tidak semua usulan masyarakat dapat langsung diterima namun tetap menjadi catatan untuk tahun selanjutnya. Hal ini seperti diungkapkan oleh Kepala Bidang Sosial Budaya Bappeda Kabupaten Buton pada proses wawancara sebagai berikut:

“Pada bidang sosial budaya ada beberapa koordinasi yang dilakukan yaitu pada sektor pendidikan, kesehatan, pemerintahan, sosial, kepariwisataan. Semua sektor tersebut ditangani oleh beberapa orang sub bidang yang tugasnya akan mengkoordinir apa yang menjadi hal yang akan direncanakan. Setiap saat apabila ada keluhan dari masyarakat dalam hal apa saja yang berhubungan dengan tupoksi kami maka akan difasilitasi pertemuan antara pihak-pihak terkait, demikian pula sebaliknya dari SKPD terkait ada hal yang ingin didiskusikan utamanya hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan maka pihak kami selalu merespon dengan mengumpulkan masyarakat guna mensosialisasikan hal-hal yang menjadi target utama. Intinya bahwa pada bidang sosial budaya selalu membangun koordinasi atau komunikasi yang baik dengan semua pihak (hasil wawancara dengan Kabid. Sosbud Bappeda, tanggal 12 september 2010).”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terungkap bahwa koordinasi atau adanya komunikasi yang baik antara semua pihak menjadi faktor penentu baiknya kinerja, hal ini sesuai dengan pendapat As'ad (2003) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Untuk itu perbaikan komunikasi

dan koordinasi merupakan hal yang perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja ke depan.

Kategori hampir baik merupakan akumulasi kurang baik dalam penanganan masalah ekonomi, pengembangan wilayah dan statistik, evaluasi dan pelaporan. Tidak terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan mempengaruhi penilaian dan kepuasan masyarakat dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja Bappeda. Hal ini sejalan yang diungkapkan oleh Pawitra (1993), yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan menjadi hal yang sangat penting dalam kelangsungan organisasi. *Customer satisfaction* merupakan *leading indicator*, artinya apabila pelanggan tidak puas terhadap pelayanan yang diterima, mereka akan cenderung mencari pelayanan lain untuk yang sesuai dengan selera mereka. Organisasi yang kehilangan pelanggan dapat menunjukkan bahwa kinerja organisasi tersebut belum maksimal. Selanjutnya dikatakan oleh Tjiptono, F., (2008) bahwa pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan masyarakat telah menjadi hal yang sangat esensial hal ini dikarenakan hal tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi pengembangan dan implementasi strategi.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut maka perbaikan strategi berupaya perbaikan ketiga bidang tersebut melalui upaya sinkronisasi program dan kegiatan yang berasal dari tingkat provinsi dan pusat mutlak harus dilakukan guna menutupi kelemahan atau kekurangan anggaran yang ada. Konsistensi pada dokumen

perencanaan yang ada juga merupakan salah satu solusi mengurangi bias perencanaan yang sering terjadi pada setiap tahunnya.

B.1.3.d Assurance

Berdasarkan hasil penelitian pada aspek *assurance* terdiri atas 3 pertanyaan menunjukkan kategori “**baik**”. Pada pertanyaan yang berhubungan dengan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan serta penampilan fisik atau cara berpakaian staf bappeda merupakan pertanyaan yang memiliki nilai kesenjangan terendah, sedang pada pertanyaan kemampuan dan pengetahuan pegawai dalam memberikan pelayanan dan berdiskusi menunjukkan kesenjangan antara tanggapan dan harapan responden yang paling besar hal ini disebabkan oleh masih adanya staf bappeda yang belum mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam perencanaan pembangunan. Peningkatan kemampuan tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan seperti diungkapkan oleh Yuniarsih, T dan Suwatno (2008; 134) menyatakan bahwa

“ dari hasil proses belajar, pelatihan adalah proses memberikan atau meningkatkan kemampuan dan keterampilan serta menanamkan atau menyesuaikan sikap kepada karyawan atau proses membantu karyawan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan dalam kinerjanya dimasa silam, pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja”

Disiplin ilmu yang didapat melalui bangku kuliah menjadi dasar perencanaan yang perlu dikombinasikan dengan ilmu perencanaan sehingga dapat melaksanakan

tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu peningkatan wawasan melalui pelatihan atau pendidikan khusus selalu ditempuh oleh pihak Bappeda guna menyamakan persepsi atau pola pikir terhadap perencanaan pembangunan.

B.1.3.e Empathy

Berdasarkan hasil penelitian pada aspek *empathy* yang terdiri atas 3 pertanyaan menunjukkan kategori “**baik**” dan jika dihubungkan dengan analisis tingkat kepuasan masyarakat/*stakeholders* menunjukkan pertanyaan kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka konsultasi dan koordinasi memiliki kesenjangan yang besar hal ini disebabkan oleh besarnya harapan dari masyarakat atau *stakeholders* terhadap adanya kemudahan menghubungi pegawai Bappeda. Salah satu upaya dilakukan dengan mengatur jadwal monitoring dan koordinasi di lapangan sehingga tidak bersamaan dan mengatur jadwal piket jaga bila jadwal yang tetap harus bersamaan.

Koordinasi dan hubungan kerja yang terbangun akan memudahkan Bappeda dalam melihat dan merespon semua perubahan yang terjadi pada wilayah Kabupaten Buton, untuk itu pentingnya koordinasi dan hubungan kerja juga diungkap oleh Muhellis (2010 ; 6) menyatakan bahwa

“Lebih rinci dapat diuraikan bahwa koordinasi dan hubungan kerja mempunyai tujuan-tujuan agar terwujudnya keterpaduan dan meningkatkan kerjasama antara atasan dan bawahan dan antar semua anggota organisasi, serta stakeholder, bersikap tanggap terhadap setiap informasi yang diterima dan menolak terhadap semua masalah yang dihadapi, meningkatkan partisipasi public dalam merumuskan

kebijaksanaan dalam ruang lingkup tugasnya, menciptakan kondisi organisasi yang lebih baik, meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas yang tinggi, memperbaiki kekurangan dan memberikan perhatian kepada individu dan kelompok organisasi, mengintegrasikan tercapainya tujuan pribadi dan organisasi”.

Selain faktor koordinasi, kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan juga mempengaruhi kinerja pada aspek *empathy*, masih adanya kesenjangan disebabkan karena tidak semua yang ada di Bappeda dapat diberikan sepenuhnya oleh responden, hal ini harus mengikuti prosedur yang telah ditetapkan dan merupakan kebijakan pimpinan. Pelaksanaan prosedur tersebut kadang kala membuat masyarakat merasa urusannya berbelit-belit sehingga harapan masyarakat terhadap pelayanan tersebut cukup tinggi. Namun demikian staf Bappeda selalu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai prosedur yang telah ditetapkan oleh pimpinan dalam rangka melindungi data yang telah dikelurkan agar dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

B.2. Aspek Keuangan

Pada pendekatan *Balance Scorecard* selain kinerja non keuangan di ukur juga kinerja keuangan pada organisasi tersebut. Pada penelitian ini kinerja keuangan akan dibahas sebagai berikut:

B.2.1. Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kinerja keuangan tahun 2009 mencapai 93% atau kategori “**baik**”. Hal ini dapat tercapai karena dukungan

beberapa faktor yaitu kesiapan sumberdaya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana atau dukungan teknologi serta dukungan kebijakan Kepala Bappeda Kabupaten Buton. Seperti diungkapkan dalam <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/19735/4/Chapter%20II.pdf> sebagai berikut:

“ Faktor penentu efisiensi adalah faktor teknologi pelaksanaan pekerjaan, faktor struktur organisasi yaitu susunan yang stabil dari jabatan-jabatan baik itu struktural maupun fungsional, faktor sumber daya manusia seperti tenaga kerja, kemampuan kerja, maupun sumber daya fisik seperti peralatan kerja, tempat bekerja serta dana keuangan faktor dukungan kepada aparatur dan pelaksanaannya baik pimpinan maupun masyarakat faktor pimpinan dalam arti kemampuan untuk mengkombinasikan keempat faktor tersebut kedalam suatu usaha yang berdaya guna dan berhasil guna untuk mencapai sasaran yang dimaksud.”

Kebijakan Kepala Bappeda sebagai pemimpin dalam organisasi Bappeda sangat menentukan dalam mempengaruhi sumberdaya manusia untuk bekerja mencapai kinerja yang baik. Hal ini seperti diungkapkan oleh Siagian (2007; 27) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan inti manajemen, karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Pemeliharaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak. Kesiapan sumberdaya manusia merupakan factor pendukung karena kemampuan sumberdaya untuk menerjemahkan atau melaksanakan apa yang menjadi keinginan program atau kegiatan yang akan dilaksanakan. Kesiapan sumberdaya manusia tentunya harus didukung oleh teknologi sebagai fasilitas guna

memudahkan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Bappeda Kabupaten Buton dikatakan bahwa:

“Pelaksanaan kegiatan yang ada atau dianggarkan di Bappeda melalui APBD Kabupaten Buton tahun 2009 merupakan anggaran yang diporsikan pada beberapa program yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bappeda sebagai institusi perencana Kabupaten Buton. Namun dalam pelaksanaannya akan diupayakan agar semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran sehingga apa yang diinginkan oleh program dapat tercapai karena dengan prinsip tersebut maka akan dapat diukur suatu kinerja yang baik dalam institusi kami (hasil wawancara dengan Kepala Bappeda Tanggal 11 September 2010).”

Efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran juga dijelaskan oleh Rogers dalam Erna Irawati (2004) dikatakan bahwa rasio efisiensi digunakan untuk menganalisis apakah isi dan kualitas yang spesifik atas layanan publik sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan dengan menggunakan sumber yang paling kecil. Rasio efisiensi ini digunakan untuk menghitung pencapaian *output* dihubungkan dengan *inputnya*. Rasio efisiensi digunakan untuk tujuan *cost efficiency*, untuk menjawab apakah sumber-sumber yang digunakan dalam pelayanan digunakan secara efisien ketika sumber-sumber itu dirubah menjadi *output* sedangkan Rasio Efektivitas digunakan untuk menganalisis ketepatan pelayanan yang diselaraskan antara kebijakan dan tujuannya. Rasio Efektifitas digunakan untuk menghitung *outcomes* terakhir dihubungkan dengan *outputnya*. Rasio efektifitas digunakan untuk tujuan melihat: *service delivery outcomes* (seberapa baik pelayanan dijalankan dalam mencapai *strategic objectives*); *quality* (kualitas pelayanan yang diberikan, secara

eksplisit merefleksikan pengalaman pengguna); serta *fair access* (kemudahan dan keadilan/*equality* dalam mengakses pelayanan).

Efisiensi anggaran yang dapat dilakukan di Bappeda disebabkan adanya pengawasan secara regular yang dilakukan kepala Bappeda terhadap pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan dokumen perencanaan lain. Hal ini dikatakan oleh Ikhsan.M., Santoso.A dan Harmanti (2007 ; 12.2) dikatakan bahwa:

“Pengawasan keuangan Negara merupakan salah satu topic penting dalam keuangan public, hal ini karena pengawasan keuangan Negara memiliki fungsi antara lain untuk mencegah terjadinya kebocoran-kebocoran, pemborosan, inefisiensi, salah urus maupun korupsi yang merugikan keuangan Negara. Pimpinan organisasi merupakan pihak yang paling berkepentingan terhadap pengawasan dengan berbagai aktivitas seperti pengamatan, pengukuran, penilaian, pemeriksaan, pencocokan, pengendalian, pengecekan, inspeksi. Pelaksanaan berbagai aktivitas pengawasan tersebut didasarkan pada rencana, perintah, tujuan, maupun kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Efisiensi anggaran yang dilakukan tentunya memberikan dampak pada program dan kegiatan lain yang belum mendapat anggaran, karena hasil dari efisiensi anggaran dikembalikan ke kas daerah untuk digunakan untuk program dan kegiatan yang belum terdanai tersebut. Hal inilah yang selalu menjadi penekanan dari kepala Bappeda agar pelaksanaan kegiatan selalu menerapkan prinsip keberhasilan pelaksanaan kegiatan dengan memperhatikan efisiensi anggaran. Pelaksanaan kebijakan kepala Bappeda mampu melaksanakan sebanyak 36 kegiatan atau 52,94 % menunjukkan capaian input di atas 100% atau dikategorikan efisien, sebanyak 30 kegiatan atau 44,12% menunjukkan capaian input 100% atau

dikategorikan sesuai harapan dan 2 kegiatan atau 2,94% menunjukkan capaian input di bawah 100% tidak efisien.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada pengukuran kinerja Bappeda Kabupaten Buton dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* yaitu dengan melihat aspek non keuangan dan keuangan maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Kinerja aspek non keuangan Bappeda pada perspektif pelanggan yang meliputi tingkat kepuasan masyarakat/stakeholder menunjukkan kategori baik yaitu *tangibility* dengan kategori baik, *reability* dengan kategori baik, *responsiviness* dengan kategori baik, *assurance* dengan kategori baik, dan *empathy* dengan kategori baik, hal ini dapat dicapai karena dukungan kebijakan penyediaan sarana dan prasarana yang memadai;
2. Kinerja aspek non keuangan Bappeda pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan capaian kategori baik, hal ini didukung oleh tingkat kepuasan pegawai dengan kategori baik dan yang menyangkut kemampuan sistem informasi organisasi Bappeda dengan kategori baik;
3. Kinerja aspek non keuangan Bappeda pada Perspektif internal organisasi menunjukkan capaian kategori baik karena dukungan tingkat inovasi pegawai dengan kategori baik ;

4. Kinerja aspek keuangan Bappeda pada perspektif financial menunjukkan capaian kategori efisien, hal ini dapat dicapai karena kesiapan sumberdaya manusia, ketersediaan sarana dan prasarana atau dukungan teknologi, dan pengawasan yang dilakukan secara regular terhadap pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan dokumen perencanaan serta dukungan kebijakan kepala Bappeda Kabupaten Buton.

B. Saran

Berdasarkan hasil simpulan tersebut diatas maka kami dapat menyarankan beberapa hal dalam rangka mengoptimalkan atau mempertahankan hasil yang dicapai dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bappeda Kabupaten Buton ke depan sebagai berikut :

1. Untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja pada aspek non keuangan pada perspektif pelanggan maka perlu mempertimbangkan tingkat kepuasan pelanggan atau masyarakat yaitu dengan memperhatikan *service quality* yang mencakup aspek *tangibility*, *reability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*.
2. Untuk memaksimalkan hasil menjadi lebih baik pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran maka perlu kiranya memaksimalkan tingkat kepuasan pegawai melalui peningkatan motivasi bagi semua sumberdaya yang ada untuk meningkatkan kualitas diri melalui proses pendidikan formal

maupun non formal atau melalui pemberian penghargaan dan hukuman pada setiap usaha atau kinerja pegawai, termasuk meningkatkan kualitas sistem informasi pada kelembagaan Bappeda.

3. Upaya memaksimalkan capaian kinerja pada perspektif proses internal organisasi adalah dengan meningkatkan tingkat inovasi pegawai Bappeda melalui memberi kebebasan untuk berkreatifitas guna memunculkan inovasi-inovasi baru yang dapat mendukung peningkatan kinerja
4. Untuk meningkatkan ataupun mempertahankan kinerja pada perspektif keuangan maka tingkat pengawasan yang baik terhadap pelaksanaan kegiatan dan melakukan evaluasi terhadap hasil monitoring guna menyempurnakan perencanaan tahun berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, SA (2004). *Mengelolah perubahan organisasi: Isu peran transformasional dan organisasi pembelajaran dalam konteks perubahan*. Jogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional.
- Armstrong, M. (1994). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Media Kompetindo.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi industri : Seri sumberdaya manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Assifie, B. (2004). *Analisis kinerja organisasi dengan pendekatan sistem dynamics pada direktorat jenderal pajak*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Audit Commission. (2000), *Management paper: Aiming to improve the principle of performance measurement*, London, Audit Commission Publications Bookpoint Ltd
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappedda). (2010). *Laporan akuntabilitas instansi pemerintah bappedda kabupaten buton*. Pasarwajo: Bappeda Buton
- Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappedda). (2010). *Laporan keuangan bappedda kabupaten buton*. Pasarwajo: Bappeda Buton
- Benardin, HJ dan Russel, J.E.A (2003). *Human resource management*. Singapura: Mc Graw – Hill. Inc.
- David,F.R (2001). *Strategic manajement consept. Ninth edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G (2002). "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy",diambil tanggal 15 Desember 2012 <http://www.ssrn.com>.
- Gaspers. V, (2003). *Sistem manajemen Kinerja terintegrasi balanced scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*, Jakarta: Gramediab Pustaka Utama

- Hamid, ES., Rowi, & Budiman. (2003). *Membangun profesional muhammadiyah*. Yogyakarta : LPTP Muhammadiyah dan UAD PRESS.
- Handoko & Hani, T. (2001). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2003). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Heiddjrachman dan Husnan, S. (2002). *Manajemen personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Helfert, Erich. A, (1996). *Teknik analisis keuangan (petunjuk praktis untuk mengelola dan mengukur kinerja perusahaan)*, Edisi 8. Jakarta: Erlangga
- Huseini, Martani, dan Lubis, Hari, (1987). *Teori organisasi (suatu pendekatan makro)*. Jakarta: PAU Ilmu-ilmu Sosial-UI
- Husein , (2004). *Pengukuran kinerja Badan Pengawas Kabupaten Kampar dengan pendekatan balance scorecard*. Riau: Universitas Riau.
- Iswanto, Yun (2007). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Ittner, Christopher D. dan Larcker, David, F (2004). "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications" diambil tanggal 23 Desember 2012 <http://www.ssrn.com>.
- Irawati.E, (2004). *Pengukuran kinerja dan analisis kinerja organisasi pemerintah daerah*. Jakarta: Manajemen Pembangunan, LAN.
- Ivancevich & Matteson, (1999). *Organizational behavior and management, Fifth Ed.*, Irwin McGraw-Hill
- Kaplan R.S. & Norton, D.P, (1996). *The balance scorecard: Translating strategi into action*. Boston,MA: Harvard Business school press.
- LAN. (2003). *Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 tentang Laporan akuntabilitas instansi pemerintah (LAKIP)*. Jakarta: LAN
- LAN, (2003). *Surat kepala Lembaga Admnstrasi Negara nomor 239/IX/6/8/2003 tentang perbaikan pedoman penyusunan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah*. Jakarta: LAN

- LAN, (2007). *Modul manajemen strategis dalam proses akuntabilitas kinerja instansi pemerintah* Jakarta: LAN
- Mariam, (.2010). *Analisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada badan perencanaan pembangunan daerah (BAPPEDA) kabupaten buton*. Tugas akhir Universitas Dayanu Ikhasanuddin (UNIDAYAN), Baubau; Fakultas Sosial dan Ilmu Politik
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen sumberdaya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mc.Mann & Nanni, (1994). *Reinventing government (terjemahan)*. Cetakan keempat. Jakarta : Pustaka Binaman, LPPM.
- Minogue, M. .(1998). *Beyond the new public management: Changing ideas and practices in governance*. UK: Edward Elgar Publishing
- Modell, Sven (2005), “*Performance Measurement Myths in Public Sector*”,diambil tanggal 23 Desember 2012 , <http://www.ssrn.com>.
- Mulyadi & Setyawan,J. (1999). *Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi, (2001). *Balance Scorecard (alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda Kinerja Keuangan perusahaan)* Jakarta: Salemba Empat,
- Nawawi. (1997). *Sumberdaya manusia untuk bisnis yang kompetitif*. Jakarta : Prenhalindo,.
- Nugraha.M.Q, (2008). *Manajemen strategis organisasi publik*. Cetakan Ketiga Jakarta : Universitas Terbuka.
- Pawitra.T (1993). *Pemasaran: Dimensi falsafah, disiplin dan keahlian*. Jakarta : Sekolah Tinggi Manajemen Prasetya Mulya.
- Peraturan Presiden RI Nomor 7 Tahun 2005. *Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJM) Tahun 2004 – 2009*. Jakarta : Sinar Gravika..
- Pongoh, I (2005). *Model sistem dinamis kinerja PT. Indosal Tbk*. Jakarta : Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

- Prawirosentono,S (1999). *Kebijakan kinerja karyawan* . Yogyakarta: BPFE
- Pujawan. (1997). *Analisis faktor-faktor kualitas layanan yang mempengaruhi pelanggan*. Jakarta; Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
- Rahman,A.T. (2008). *Mengembangkan prinsip inovasi organisasi dalam kepemimpinan kewiraswastawan*, diambil dari 29 september 2010, <http://suaraatr2025.wordpress.com>
- Rahmawati. A, Suwitri.S & Maesaroh (2006). *Jurnal Ilmu Adminstrasi dan Kebijakan Publik. Analisis Kinerja Organisasi Publik*, diambil tanggal 20 Juli2013, <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/dialogue/download>
- Riyanto. (2000). *Pengukuran kinerja pada PAM Jaya dan persepsi terhadap pertumbuhan dan pembelajaran, bisnis internal, pelanggan dan keuangan dengan pendekatan Balance Scorecard.*, Jakarta; Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
- Rudatin. (2005). *Pengukuran kinerja pelaksana harian BNN dengan pendekatan Balance Scorecard.* Jakarta; Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia,
- Salusu.J. (1996). *Pengambilan keputusan strategis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Robert, Richard Ross & Brian Smith, (2002). *The fifth discipline (terjemahan disiplin kelima)*. Batam,,: Interaksara.
- Siagian.S.P, (2000). *Manajemen strategis . Cetakan Ketiga* . Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,
- Siagian.S.P, (2007). *Manajemen stratejik . Cetakan ketujuh*. Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Simamora, (1997). *Manajemen sumberdaya manusia, Edisi Kedua* . Jakarta : STIE YKPN.
- Simon., (1989). *Reading and management of innovation; Second Edition*. Cambridge, Massachusetts : Blinger Publishing Company.

- Sule, E. (2002). "Keterkaitan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan dengan kinerja perusahaan" dalam *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Vol.2, No.2*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sugiyono, (2003). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Supardi & Anwar (2004). *Dasar-dasar perilaku organisasi*. Yogyakarta: UII Press
- Timpe, D.A. (1999). *Produktivitas: Seri manajemen sumber daya manusia..* Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Tunggal, A.W. (2009). *Pokok-pokok Balanced Scorecard*. Jakarta: Penerbit Harvarindo..
- Tjiptono,F (2008) *Strategi pemasaran, Edisi III*. Yogyakarta: CV. Andi Offset..
- Undang- Undang Nomor 32 tahun 2007 tentang Otonomi Daerah, Jakarta ; Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuddin, P (2008). *Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta*, Surakarta : Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Wahyudi. (1998). *Riset sumberdaya manusia dalam organisasi. Edisi revisi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widjaya,C. (1997). *Pengukuran kinerja pada PT JIEP dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard*. Jakarta; Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia
- Yamsir, & Irianto. (2000). *Pengukuran kinerja organisasi*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Yodhia Antariksa jurus jitu membangun learning organization. Diambil tanggal 10 Oktober 2010 <http://strategimanajemen.net>
- Yuwono, Sukarno.E & Ichsan.M. (2004). *Petunjuk praktis penyusunan Balance Scorecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama,

LEMBAR KUESIONER

Kepada Yang Terhormat

Bapak/Ibu Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Upaya mewujudkan system perencanaan yang baik dan kredibel merupakan suatu tuntutan yang harus dilaksanakan agar dapat menjawab berbagai tantangan yang ada dimasyarakat sebagai dinamika kehidupan dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Buton, dengan demikian diperlukan suatu institusi perencana yang handal dan tangguh dari semua aspek .

Berdasarkan pertimbangan tersebut maka saya akan melakukan penelitian tentang kinerja Bappeda sebagai institusi perencana Kabupaten Buton dengan menggunakan metode “ Balance Scorecard”. Penelitian tersebut merupakan Tugas Akhir Program Magister dan diharapkan dapat berguna bagi peningkatan kualitas perencanaan pembangunan Kabupaten Buton. Untuk itu diharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya mengisi Kuesioner ini dengan kejujuran dan penuh rasa tanggungjawab.

Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih semoga kesediaan bapak dan ibu dapat bernilai ibadah dan bentuk tanggungjawab pada keberhasilan pembangunan.

Bau-Bau, 30 JANuari 2010

Peneliti

Ahmad Mulia

LEMBAR KUESIONER

SURVEI TINGKAT KEPUASAAN MASYARAKAT TERHADAP PELAYANAN YANG DIBERIKAN OLEH
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA) KABUPATEN BUTON

Untuk keperluan tabulasi (Mohon di isi)

Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan
Umur :Tahun
Pekerjaan :

Petunjuk memberikan jawaban :

Pilih Salah satu jawaban dengan memberikan tanda X

1. **STP**, berarti anda **Sangat Tidak Puas**
2. **TP**, berarti anda **Tidak Puas**
3. **Netral**, berarti anda **tidak memutuskan apakah anda puas atau Tidak Puas**
4. **P**, berarti anda **Puas**
5. **SP**, berarti anda **Sangat Puas**

NO	PERNYATAAN	YANG DIRASAKAN					YANG DIHARAPKAN					
	TANGIBILITY (bukti langsung) Kesan anda ketika mengunjungi Kantor Bappeda, bagaimana pendapat anda											
1.	Letak /lokasi Kantor Bappeda	STP	TP	N	P	SP	STP	TP	N	P	SP	
2.	Penampilan /penempatan ruang di kantor Bappeda	STP	TP	N	P	SP	STP	TP	N	P	SP	
3.	Ketersediaan tempat parker kendaraan	STP	TP	N	P	SP	STP	TP	N	P	SP	
4.	Kebersihan ruangan di kantor bappeda	STP	TP	N	P	SP	STP	TP	N	P	SP	
5.	Ketersediaan fasilitas saat menunggu (Televisi, Koran , WC)	STP	TP	N	P	SP	STP	TP	N	P	SP	

6.	Keamanan	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
	RELIBILITY (Keterandalan) Kemampuan memberikan pelayanan dengan segera., bagaimana pendapat anda ?											
7.	Kerjasama dengan instansi /masyarakat dalam hal penyebarluasan informasi perencanaan dan hasil pembangunan	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
8.	Adanya Petunjuk pelaksanaan pengusulan kegiatan (format) untuk perencanaan pembangunan (MUSRENBANG)	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
9.	Tersediannya jaringan komunikasi dan system komputerisasi dalam penyajian data	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
10.	Ketepatan dalam melaksanakan proses musrenbang (waktu)	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
	RESPONSIVENES (Daya Tanggap) Kemampuan menangani masalah											
11.	Penanganan masalah dibidang Sosial Budaya (Pendidikan, Kesehatan, Pemerintahan ,dll)	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
12.	Penanganan masalah dibidang Ekonomi (Pertanian, Kelautan dan Perikanan,Koperasi, dll)	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
13.	Penanganan masalah dibidang Pengembangan Wilayah dan Sarana Prasarana (Pekerjaan Umum, Lingkungan Hidup, Tata ruang)	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
14.	Penanganan masalah dibidang Statistik,Evaluasi dan Pelaporan	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
	ASSURANCE (Jaminan) Pengetahuan, Kemampuan, Kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki staf BAPPEDA bebas dari keragu-raguan											
15.	Penampilan fisik atau cara berpakaian staf Bappeda	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
16.	Keramahan Pegawai Bappeda dalam memberikan Pelayanan	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
17.	Kemampuan dan pengetahuan pegawai Bappeda dalam memberikan pelayanan dan berdiskusi	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP

EMPATHY												
Kemudahan dalam melakukan hubungan (koordinasi, konsultasi) dan memahami kebutuhan												
18.	Kemudahan menghubungi pegawai Bappeda dalam rangka konsultasi dan koordinasi	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
19.	Kemudahan dalam pemberian layanan yang dibutuhkan	STP	TP	N	P	SP		STP	TP	N	P	SP
20.	Kemudahan dalam memperoleh informasi											

21. Apa saran anda terhadap Bappeda agar dapat meningkatkan kinerjanya

.....

22. Apa harapan anda terhadap Bappeda dimasa akan datang

.....

.....,2010

Responden

.....

Terima Kasih atas dukungan informasi anda dalam mengisi kuesioner ini

**Transrip Wawancara Dengan Kepala Bappeda, Kepala Bidang Statistik Dan Pelaporan,
Kepala Bidang Sosial dan Budaya Bappeda Kabupaten Buton**

- Peneliti : Assalamu alaikum pak.....
- Kepala Bappeda : Walaikum salam, eh..pak ahmad... masuk...bagaimana?
- Peneliti : Maaf pak..mungkin agak sedikit mengganggu waktu bapak....
- Kepala Bappeda : Hm...apa itu?
- Peneliti : Saya lagi mengadakan penelitian berhubungan dengan sekolah saya di UT pak....yang kebetulan judul penelitian saya tentang Kinerja....judulnya pak ...Pengukuran Kinerja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buton Dengan Pendekatan Balance Scorecard...
- Kepala Bappeda : Oh...bagus itu
- Peneliti : Jadi pak skrang sa ingin mewancarai bapak guna kelengkapan data penelitian saya, sekitar kurang lebih 5 pertanyaan kunci....
- Kepala Bappeda : Ok ..tak masalah....
- Peneliti : Trima kasih pak.....
- Kepala Bappeda : Apakah di Bappeda ini menurut bapak dari aspek sarana prasarana sudah memadai menurut bapak ?.....
- Menurut saya karena kantor Bappeda sudah ada 2 yaitu yang satu di Baubau dan satunya lahi dipasarwajo....maka dapat sa katakana bahwa sarana dan prasarana kantor dibaubau sudah lebih baik Dengan dukungan beberapa fasilitas diantaranya dukungan fasilitas kerja yang baik,ruang nonton, surat kabar, WC yang baik ruang tunggu atau ruang tamu....ya..lumayanlah..namun kita akui bahwa mungkin belum sempurna karena pemeliharaan dan pengembangannya tidak lagi difoukuskan dibaubau tetapi sudah dipasarwajo.
- Peneliti : Lalu kapan rencana perpindahan kantor dipasarwajo?
- Kepala Bappeda : Sejak Kabupaten Buton memekarkan diri menjadi 1 (satu) kota, dan 2 Kabupaten maka persoalan selanjutnya adalah bagaimana ketersediaan sarana dan prasarana di Ibu kota baru yaitu di Pasarwajo, Pembangunan sarana dan prasarana membutuhkan biaya yang besar untuk itu semua hal yang berhubungan dengan perpindahan perkantoran harus dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan kemampuan anggaran. Karena semua perkantoran akan dipindahkan ke Ibu Kota baru maka secara langsung mempengaruhi rencana rehabilitasi fasilitas atau sarana prasaran yang ada di ibukota lama yaitu di Baubau, semua pembangunan diarahkan dipasarwajo. Karena Bappeda masih berkantor di Baubau maka pelayanan tetap dilakukan di Baubau, namun demikian Insya Allah pada tahun 2011 semua sudah harus berkantor dipasar wajo termasuk Bappeda.
- Peneliti : Lalu untuk memobilisasi pegawai bagaimana?
- Kepala Bappeda : Iya..kami menyiapkan fasilitas 3 mobil dinas dan akan diusahakan akan dibantu biaya bahan bakar sesuai kemampuan anggaran.
- Peneliti : Hubungannya Dengan peningkatan Kinerja staf apa yang dilakukan?

- Kepala Bappeda : Ada beberapa hal yang dilakukan oleh Bappeda guna mendukung pencapaian kinerja yang maksimal diantaranya adalah adanya peningkatan wawasan pegawai melalui pelatihan-pelatihan formal dan informal yang bertujuan langsung agar dapat mengerjakan semua apa yang menjadi tugas pokok bagi Bappeda, disamping itu kami juga akan melakukan evaluasi pada setiap akhir tahunnya untuk memberikan penghargaan dan sanksi bagi pegawai yang berprestasi dan melanggar aturan kepegawaian. Namun demikian mekanisme dan parameter penilaian akan kami atur selanjutnya melalui rapat bersama semua staf Bappeda, sehingga apa yang menjadi keputusan nanti merupakan keputusan bersama dan harus diikuti.
- Peneliti : Kalau hubungan dengan memunculkan inovasi pegawai bappeda apa yang dilakukan?
- Kepala Bappeda : Bappeda sebagai institusi perencana mempunyai visi sebagai Institusi perencana yang handal professional. Untuk mewujudkan visi tersebut maka ada beberapa hal yang kami lakukan yaitu peningkatan sumber daya aparatur, penyediaan sarana dan prasarana, dukungan kebijakan berupa program kerja yang baik. Peningkatan sumberdaya aparatur melalui pendidikan dan membangkitkan semangat kerja dan inovasi pegawai. Khusus inovasi tersebut merupakan hal yang wajib ditingkatkan karena pada system perencana selalu mengalami perubahan yang begitu cepat baik sistem informasi maupun metode perencanaan yang digunakan. Penyediaan fasilitas komputer, telpon, dan internet menjadi program utama. Selain itu Website juga telah kami buat dengan nama website kami : www.bappedabuton.org.id. Penyediaan fasilitas ini selalu dalam rangka mengakses informasi sekaligus meningkatkan inovasi pegawai dalam bekerja. Namun kita saya akui bawa semua fasilitas itu belum sempurna karena disesuaikan dengan anggaran yang tersedia.
- Peneliti : Kita tahu bahwa bappeda selalu berupaya meningkatkan kemampuan semua aspek termasuk penyebarluasan informasi pembangunan dan hal lain yang dianggap mampu mengangkat keterandalan bappeda... untuk hal itu apa yang dilakukan oleh Bappeda ?
- Kepala Bappeda : Untuk meningkatkan keterandalan Bappeda dalam semua aspek perencanaan baik itu penyediaan data, penyebarluasan informasi pembangunan maupun monitoring dan evaluasi hasil-hasil pembangunan, Bappeda akan selalu berbenah diri dalam berbagai perubahan yang terjadi, untuk memperlancar proses musrenbang misalnya maka kami berusaha untuk selalu menyiapkan format dan pelatihan-pelatihan bagi aparat desa dan kecamatan, juga kami dalam hal penyampaian informasi pembangunan maka kami menyiapkan anggaran untuk tercetaknya suatu dokumen yang disebut bulletin Bappeda yang dicetak setiap 3 bulan sekali. Buletin ini berisikan informasi tentang ilmu-ilmu perencanaan dan kegiatan Bappeda serta hasil-hasil pembangunan. Namun kami sadari bahwa opla yang

- tercetak belum memenuhi semua wilayah, hal ini disebabkan terbatasnya anggaran yang didapatkan.
- Peneliti : Kalau berhubungan dengan Kinerja bappeda dari aspek penganggaran apa dilakukan?
- Kepala Bappeda : Pelaksanaan kegiatan yang ada atau dianggarkan di Bappeda melalui APBD Kabupaten Buton tahun 2009 merupakan anggaran yang diporsikan pada beberapa program yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Bappeda sebagai institusi perencanaan Kabupaten Buton. Namun dalam pelaksanaannya akan diupayakan agar semua kegiatan dapat dilaksanakan dengan prinsip efisiensi dan efektifitas anggaran sehingga apa yang diinginkan oleh program dapat tercapai karena dengan prinsip tersebut maka akan dapat diukur suatu kinerja yang baik dalam institusi kami.
- Peneliti : Terima kasih pak atas waktunya sa pikir untuk sementara cukup pak ...nanti kalau ada kekurangan datanya nanti sa hubungi bapak lagi
- Kepala Bappeda : Ya ...sama-sama kalau sudah ada hasilnya tolong diberikan satu rangkap sama saya...
- Peneliti : Siap pak....trima kasih...sa permisi pak...assalamu alaikum.

WAWANCARA DENGAN KEPALA BIDANG STATISTIK DAN PELAPORAN BAPPEDA KABUPATEN BUTON, TANGGAL 12 SEPTEMBER 2010

- Peneliti : Pagi ces...
- Kabid : Pagi...sini, sini..kita cerita disini...
- Kabid : Begini..sa ini ada maksud mewancarai kita dalam rangka melengkapi keterangan bapak kepala Bappeda kemarin guna kelengkapan data penelitian saya...
- Kabid : Oh..gitukah...ok..ok...jadi apa yang mau ditanyakan...
- Peneliti : Trima kasihsa mulai pak...brapa jumlah tenaga pendukung dibidang ini ?
- Kabid : Bidang Stapel didukung oleh 2 tenaga Sub Bidang dan 8 tenaga pendukung lainnya.
- Peneliti : Dukungan fasilitas lainnya apa yang ada dibidang ini ?
- Kabid : Bidang ini didukung oleh 2 komputer, 3 laptop, dan fasilitas internet.
- Peneliti : Begini saya sering berhubungan dengan bidang ini untuk mencari data..tapi sering mengalami keterlambatan..bisa bapak ceritakan bagaimana hal ini terjadi?
- Kabid : Perlu kita ketahui bahwa data yang ada di bidang Statistik dan pelaporan merupakan kumpulan dari beberapa sumber yaitu Biro Pusat Statistik Kabupaten Buton, data dari SKPD dan data dari sumber lain yang dianggap penting. Jadi karena sumbernya dari ketiga unsur tersebut maka ketersediaan data sangat dipengaruhi

oleh adanya data dari mereka, dan yang paling berpengaruh adalah data dari SKPD karena data tersebut juga menjadi data bagi BPS yang akan diolah. Jadi kalau di SKPD terlambat menyetor data ke Statistik maka pasti juga statistik terlambat mengeluarkan data yang sudah diolah. Demikian juga bila kami meminta data ke SKPD sering terlambat dibawa dengan berbagai alasan. Untuk itu kedepan kami akan mengupayakan sistem on line guna memudahkan penyetoran data tersebut.

Peneliti : Trima Kasih pak atas penjelasannya...sa pikir itu pertanyaan kunci yang ingin sa lakukan..dan sa pikir cukup untuk sementara dan kalau ada kekurangan informasi nanti saya hubungi...

Kabid : Ok...tidak ada masalah sepanjang itu untuk kebaikan...ha.ha.ha..ha..

Peneliti : Assalamu alaikum

Kabid : Walaikum salam.....

WAWANCARA DENGAN KEPALA BIDANG SOSIAL DAN BUDAYA BAPPEDA KABUPATEN BUTON, TANGGAL 12 SEPTEMBER 2010

Peneliti : Pagi ces....

Kabid Sosbud : Pagi...pak mul .. bagaimana ?...

Peneliti : Sa mohon maaf pak mengganggu bapak sedikit ..jika ada waktu ada hal yang saya diskusikan sama bapak untuk melengkapi keterangan bapak kepala Bappeda kemarin guna kelengkapan data penelitian saya...

Kabid Sosbud : Apa penelitiannya?...

Peneliti : Kebetulan yang berhubungan dengan Kinerja Bappeda ..judulnya Pengukuran Kinerja Bappeda dengan menggunakan Pendekatan Balance Scorecard...dimana dalam pendekatan tersebut salah satu yang diliat adalah Kinerja pada bidang sosbud...

Kabid Sosbud : Oh..gitukah...jadi apa pertanyaanya...

Peneliti : Trima kasihsa mulai pak...brapa jumlah tenaga pendukung dibidang ini ?

Kabid Sosbud : Bidang Sosbud terbagi atas 2 subbidang dan 8 tenaga pendukung dari tenaga honorer dan tenaga regular lainnya dimana setiap pegawai mempunyai tugas pokok yang berbeda dalam rangka mendukung kesuksesan kerja tim utamanya bidang sosbud.

Peneliti : Apa trik bapak yang dilakukan guna meningkatkan Kinerja pada bidang bapak ?

Kabid Sosbud : Pada bidang sosial budaya ada beberapa koordinasi yang dilakukan yaitu pada sektor pendidikan, kesehatan, pemerintahan, social, kepariwisataan. Semua sektor tersebut ditangani oleh beberapa orang sub bidang yang tugasnya akan mengkoordinir apa yang

menjadi hal yang akan direncanakan. Setiap saat apabila ada keluhan dari masyarakat dalam hal apa saja yang berhubungan dengan tupoksi kami maka akan difasilitasi pertemuan antara pihak-pihak terkait, demikian pula sebaliknya dari SKPD terkait ada hal yang ingin didiskusikan utamanya hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan maka pihak kami selalu merespon dengan mengumpulkan masyarakat guna mensosialisasikan hal-hal yang menjadi target utama. Intinya bahwa pada bidang sosial budaya selalui membangun koordinasi atau komunikasi yang baik dengan semua pihak.

Peneliti : Trima Kasih pak atas penjelasannya...sa pikir itu pertanyaan kunci yang ingin sa lakukan..dan sa pikir cukup untuk sementara dan kalau ada kekurangan informasi nanti saya hubungi...

Kabid Sosbud : Ok.....ha.ha.ha..ha..ok bos...

Peneliti : Assalamu alaikum

Kabid. Sosbud Walaikum salam.....

Universitas Terbuka