

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BADAN
PENGELOLA KEUANGAN DAERAH KOTA GORONTALO
BERDASARKAN PERSEPSI BENDAHARAWAN
(SUATU PENDEKATAN BALANCE SCORECARD)**

**AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE PERFORMANCE OF
REGIONAL FINANCIAL MANAGEMENT AGENCY IN GORONTALO TOWN
BASED ON THE TREASURER'S PERCEPTION : A BALANCE
SCORECARD APPROACH**

PANAWAN BILONDATU



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
THN 2007**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BADAN
PENGELOLA KEUANGAN DAERAH KOTA GORONTALO BERDASARKAN
PERSEPSI BENDAHARAWAN
(SUATU PENDEKATAN BALANCE SCORECARD)**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister

**PROGRAM STUDI
MAGISTER KEUANGAN DAERAH**

Disusun dan diajukan oleh

PANAWAN BILONDATU

kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
THN 2007**

TESIS

ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BADAN PENGELOLA KEUANGAN DAERAH KOTA GORONTALO BERDASARKAN PERSEPSI BENDAHARAWAN

(SUATU PENDEKATAN BALANCE SCORECARD)

Disusun dan diajukan oleh :

PANAWAN BILONDATU

No. Pokok : P2600206504

Telah di pertahankan didepan panitia ujian tesis
Pada tanggal 2 Oktober 2007
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA
Ketua

Ketua Program
Magister Keuangan Daerah

Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

ABSTRAK

PANAWAN BILONDATU. *Analisis Faktor-faktor Yang Memengaruhi Kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Gorontalo berdasarkan Persepsi Bendaharawan (Suatu Pendekatan Balance Scorecard)* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Zain dan Muhammad Ali).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh variabel disiplin kerja, sarana dan prasarana, sikap dan perilaku terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo berdasarkan persepsi bendaharawan, (2) variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini dilaksanakan di BPKD Kota Gorontalo. Data dikumpulkan melalui survei lapangan dengan teknik wawancara dan kuesioner. Responden ditetapkan sebanyak 43 orang bendaharawan. Data dianalisis dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang dinilai dari dua aspek *balance scorecard* yang dilanjutkan dengan analisis statistik regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap “baik” terhadap disiplin kerja, sarana dan prasarana, serta sikap dan perilaku. Uji parsial untuk ketiga variabel yang dijadikan dasar perhitungan menunjukkan bahwa disiplin kerja serta sarana dan prasarana tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, dan yang memiliki pengaruh yang signifikan adalah sikap dan perilaku. Sedangkan uji simultan menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas yaitu disiplin kerja, sarana dan prasarana, serta sikap dan perilaku secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap variabel terikat yaitu kinerja.

ABSTRACT

PANAWAN BILONDATU. *An Analysis of Factors Affecting the Performance of Regional Financial Management Agency in Gorontalo Town Based on Treasurer's Perception : A Balance Scorecard Approach* (supervised by Muhammad Yunus Zain and Muhammad Ali).

The aim of the study was to discover the effect of discipline, facilities and infrastructures, attitude and behavior on the performance of the Regional Financial Management Agency based on the treasurer's perception and the most dominant factors affecting the performance.

The study was conducted at the Regional Financial Management Agency in Gorontalo town. The study was a survey. The number of respondents was 43 people. The data were collected through interview and questionnaire and analyzed by using performance measurement system employing two aspects of balance scorecard followed by multiple regression.

The result of the study indicates that working discipline, facilities and infrastructures, attitude and behavior are good. The partial analysis of the three variables indicates that working discipline, facilities and infrastructures have no significant effect on the performance, but attitude and behavior. Simultaneously, working discipline, facilities and infrastructures, attitude and behavior have a positive effect on the performance.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga tesis dengan judul Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Gorontalo berdasarkan Persepsi Bendaharawan (Suatu Pendekatan Balance Scorecard) dapat terwujud. Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi sehingga mencapai gelah “Magister” pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa apa yang dibahas dalam tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak terutama dari Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA dan Rr. H. Muhammad Ali, SE, MS, masing-masing sebagai ketua dan anggota Komisi Penasehat yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, dan motivasi sejak penyusunan proposal hingga penyelesaian tesis ini. Untuk itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih.

Terima kasih yang sama disampaikan kepada Rektor Universitas Hasanuddin, Walikota Gorontalo, Kepala Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Gorontalo, Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. A. Karim Saleh selaku Ketua Pelaksana Pusat Pengembangan Keuangan dan Ekonomi Daerah Fakultas

Ekonomi Universitas Hasanudin, dan Bapak/Ibu dosen Program Pasca Sarjana Magister Keuangan Daerah (MKD) Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Selanjutnya terima kasih disampaikan kepada Andi Faisal atas bantuan sarana pendukung studi ini. Demikian pula kepada rekan-rekan pegawai di Pemerintah Kota Gorontalo yang telah memberikan bantuan khususnya dalam pengumpulan data penelitian ini.

Akhirnya, ucapan terima kasih secara pribadi penulis sampaikan kepada istri saya Maranny Wantah, dan anakku Muh. Rizky, orang tua dan seluruh keluarga atas doa dan dorongannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Harapan penulis, semoga bantuan, petunjuk, dorongan, dan pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak yang memungkinkan selesainya tesis ini, bernilai ibadah dan memperoleh imbalan pahala yang berlipat ganda di sisi Allah SWT. Amin.

Makassar, Oktober 2007

Panawan Bilondatu

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Abstract	v
Prakata	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Lampiran	xi
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Pengukuran Kinerja (<i>Performance Measurement</i>)	6
B. Konsep <i>Balance Scorecard</i>	7
C. Konsep <i>Balance Scorecard</i> Sektor Publik	12
D. Konsep Disiplin Kerja	15
E. Konsep Sarana dan Prasarana	18
F. Konsep Sikap dan Perilaku	21

G. Kerangka Pikir	23
H. Hipotesis	27
III. METODE PENELITIAN	28
A. Lokasi Penelitian	28
B. Populasi dan Sampel	28
C. Teknik Pengumpulan Data	29
D. Jenis dan Sumber Data	30
E. Metode Analisis	30
F. Definisi Operasional	34
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
A. Gambaran Umum BPKD Kota Gorontalo	36
B. Analisa Deskriptif	41
C. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	66
D. Pembahasan Hasil Penelitian	71
E. Implikasi Kebijakan	81
V. KESIMPULAN DAN SARAN	84
A. Kesimpulan	84
B. Saran	86
DAFTAR PUSTAKA	87

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1	Distribusi Frekuensi dan Persentase Aspek Finansial BPKD Kota Gorontalo	45
2	Distribusi Frekuensi dan Persentase Aspek Pengguna Jasa BPKD Kota Gorontalo	47
3	Distribusi Frekuensi dan Persentase Aspek Proses Internal BPKD Kota Gorontalo	49
4	Distribusi Frekuensi dan Persentase Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran BPKD Kota Gorontalo	51
5	Distribusi Frekuensi dan Persentase Kinerja BPKD Kota Gorontalo	54
6	Distribusi Frekuensi dan Persentase Disiplin Kerja BPKD Kota Gorontalo	56
7	Distribusi Frekuensi dan Persentase Sarana dan Prasarana BPKD Kota Gorontalo	59
8.	Alokasi Anggaran Belanja Sarana dan Prasarana BPKD Kota Gorontalo	60
9	Distribusi Frekuensi dan Persentase Sikap dan Perilaku BPKD Kota Gorontalo	63
10	Alokasi Anggaran Belanja Peningkatan Sumber Daya Manusia BPKD Kota Gorontalo	65
11	Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda Atas Variabel	66
12	Ringkasan Pengujian Variabel Independen terhadap Dependen Secara Parsial	68

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	Integrasi empat Aspek dalam <i>balance scorecard</i> sebagai sistem manajemen	11
2.	<i>Balance Scorecard</i> pada organisasi pemerintahan	13
3.	Kerangka Pikir Penelitian	26
4.	Kinerja BPKD berdasarkan Persepsi Bendaharawan	55
5.	Alokasi Belanja Sarana dan Prasarana	61

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Kuesioner Penelitian.	89
2.	Data Panawan	91
3.	Hasil Print Out SPSS Analisa Deskriptif Kinerja, Disiplin Kerja, Sarana dan Prasarana.	92
4.	Hasil Print Out SPSS Analisa Deskriptif Aspek Pengguna Jasa, Aspek Finansial, Aspek Proses Internal, dan Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran.	94
5.	Hasil Print Out SPSS Analisa Regresi Berganda.	96
6.	Struktur Organisasi BPKD Kota Gorontalo	97
7.	Data Pegawai BPKD Kota Gorontalo Tahun 2006	98

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja aparatur pemerintah Indonesia saat ini telah kehilangan kepercayaan dari masyarakat (publik). Telah terjadi kesenjangan (*gap*) antara ekspektasi publik dengan pemberian pelayanan (*services delivery*). Di negara-negara maju, mereka telah meninggalkan sistem birokrasi yang kaku seperti yang masih diterapkan di Indonesia. Konsep-konsep *Reinventing Government* mulai diterapkan pada negara-negara yang mengetahui betapa pentingnya kepuasan publik demi menjaga keberlangsungan pemerintahan (*Governance Sustainability*). Pengaruh globalisasi yang terjadi saat ini telah berdampak pada perubahan kebutuhan publik akan kinerja pelayanan yang disesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Dengan dilahirkannya konsep *Reinventing Government* oleh David Osborne dan Ted Gaebler di tahun 1991, telah melahirkan sebuah paradigma pemerintahan yang baru dari pemerintahan birokrasi yang kaku pada aturan menjadi pemerintahan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan (publik).

Di Indonesia, pemerintah mulai mereformasi sistem manajemen pemerintahan dengan menerapkan konsep-konsep tata kelola pemerintahan

yang baik (*good governance*). Menurut Wasistiono (2005) ciri-ciri pemerintahan yang baik adalah: pemerintahan yang proaktif, ramah dan persuasif, transparan, mengutamakan proses dan produk, proporsional dan profesional, bekerja secara sistematis, pembelajaran sepanjang hayat, serta menempatkan *stakeholder* dan *shareholder* di tempat yang utama. Sedangkan karakteristik *good governance* menurut UNDP adalah partisipasi, penegakan hukum (*rule of law*), transparansi, daya tanggap (*responsiveness*), berorientasi pada konsensus (*consensus orientation*), keadilan/kesetaraan (*equity*), efektifitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), akuntabilitas, serta visi strategis (jangka pendek dan jangka panjang) namun belum nampak dampaknya terhadap masyarakat (publik). Masalah tersebut salah satunya diakibatkan oleh sistem pengukuran kinerja pemerintah Indonesia masih menggunakan sistem tradisional yang fokus pada *input* (masukan) dan *output* (keluaran), tanpa memperhatikan *outcome* (hasil) serta *benefit* (manfaat). Hal tersebut tidak sinkron dengan sistem anggaran pemerintah yang berbasis kinerja.

Pada sistem manajemen tradisional, kinerja organisasi hanya diukur sampai pada tingkat pusat-pusat pertanggung jawaban (*responsibility centers*) yang fokus pada perspektif finansial. Menurut Anthony dan Young (1992) ada empat tipe pusat pertanggung jawaban : (1) Pusat pendapatan, (2) Pusat biaya, (3) Pusat laba, dan (4) Pusat investasi. Selanjutnya menurut Keban (2000 : 3) di Indonesia penilaian kinerja pemerintahan masih

didasarkan pada paradigma birokrasi klasik dimana kinerja diukur dari kemampuan lembaga mendanai *input*, dan dari seberapa jauh lembaga pemerintahan mengikuti serta target yang telah ditentukan, tetapi sangat minim perhatian diberikan pada pencapaian hasil akhir atau tujuan. Sistem pengukuran tersebut juga yang masih berlaku pada sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah di Indonesia yang dikenal dengan sistem laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 239/IX/6/8/2003 Tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan menerangkan bahwa perhitungan prosentase pencapaian rencana tingkat capaian perlu memperhatikan karakteristik komponen realisasi dalam kondisi :

- Semakin tinggi realisasi menunjukkan pencapaian kinerja yang semakin baik maka digunakan rumus:

$$\text{Prosentase pencapaian rencana tingkat capaian} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Rencana}} \times 100\%$$

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang manajemen, maka banyak dilakukan kajian-kajian yang berkaitan dengan masalah kinerja organisasi salah satunya adalah *balance scorecard*. *Balance scorecard* mengukur kinerja tidak hanya pada perspektif keuangan

saja tapi mengukurnya dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (finansial), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang saling berkaitan (*linkage*) satu sama lain.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis ingin mencoba mengangkat masalah kinerja khususnya kinerja organisasi pemerintahan sehingga dipilih judul “***Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Badan Pengelola Keuangan Daerah Kota Gorontalo Berdasarkan Persepsi Bendaharawan (Suatu Pendekatan Balance Scorecard)***”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah variabel disiplin kerja, sarana dan prasarana , sikap dan perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo berdasarkan persepsi bendaharawan.
2. Diantara variabel tersebut di atas, variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo .

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja, sarana dan prasarana, sikap dan perilaku terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo berdasarkan persepsi bendaharawan.
2. Untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo.

D. Kegunaan Penelitian

Sedangkan yang menjadi kegunaan penelitian adalah :

1. Sebagai informasi bagi para *stakeholders* dalam pengambilan keputusan strategis untuk peningkatan kinerja organisasi dalam rangka pencapaian sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan dimasa yang akan datang.
2. Sebagai bahan masukan dalam pengukuran kinerja organisasi Pemerintah Kota Gorontalo dengan menggunakan perspektif *balance scorecard*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Mangkunegara (2000 : 83), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Walker (1992 : 98), kinerja ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu karyawan itu sendiri serta bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara obyektif. Oleh karena itu, karyawan sebagai aset perusahaan diharapkan oleh manajemen adalah sikap mental karyawan yang mempunyai motif berprestasi yang tinggi, bagaimana kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan kerajinannya, sikap terhadap perusahaan maupun terhadap sesama karyawan yang tercermin dalam kemampuan memupuk kerjasama yang baik.

Menurut Larsen dalam Sedarmayanti (1995 : 35), unjuk kerja/kinerja (*job performance*) yang baik dapat dipengaruhi oleh kecakapan dan motivasi. Kecakapan tanpa motivasi atau motivasi tanpa kecakapan sulit untuk mendapatkan *output* yang tinggi.

Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data itu dianalisis secara tepat

akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2005).

Pengukuran kinerja merupakan perbandingan antara kinerja aktual dengan target kinerja yang ditetapkan. Dan agar efektif, pengukuran kinerja harus dihubungkan dengan rencana strategis organisasi. (Artley et a, 2001).

B. Konsep *Balance Scorecard*

Pada tahun 1992 Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan konsep *balance scorecard* sebagai cara untuk memotivasi dan mengukur kinerja organisasi. Konsep ini menggunakan pendekatan yang sistematis untuk menilai hasil organisasi secara internal disamping meneliti lingkungan eksternal organisasi. (Artley dan Stroh, 2001). Lebih lanjut Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil-hasil proyek penelitian pada multi perusahaan dan memperkenalkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut : ***Balance Scorecard*** (Gaspersz : 2005).

Menurut Gaspersz (2005), Kaplan dan norton memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktifitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen, sebagai berikut :

1. Perspektif Finansial

Untuk membangun *balance scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balance scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan dalam *balance scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Karena itu, identifikasi secara tepat pelanggan anda. Susun kebutuhan-kebutuhan spesifik itu dalam daftar kebutuhan pelanggan. Untuk melakukan analisis pelanggan, anda perlu mengidentifikasi pelanggan anda berdasarkan beberapa pertimbangan atau karakteristik berikut :

1. Pertimbangan geografis seperti : lokasi pelanggan, lokasi fasilitas produksi atau pelayanan, preferensi regional, populasi, sumber-sumber daya alam (pasokan air, bahan baku, dan lain-lain).
2. Aktifitas umum pembeli seperti : bisnis atau industri, pemerintah atau institusi, pribadi

3. Posisi atau tanggung jawab pembeli seperti : pemilik bisnis, manajer bisnis, pejabat pemerintah, karyawan atau pegawai, individual atau pribadi
4. Karakteristik pribadi pembeli seperti : umur, karakteristik fisik, gender, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan, hobi, afiliasi politik, keanggotaan organisasi, dll

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

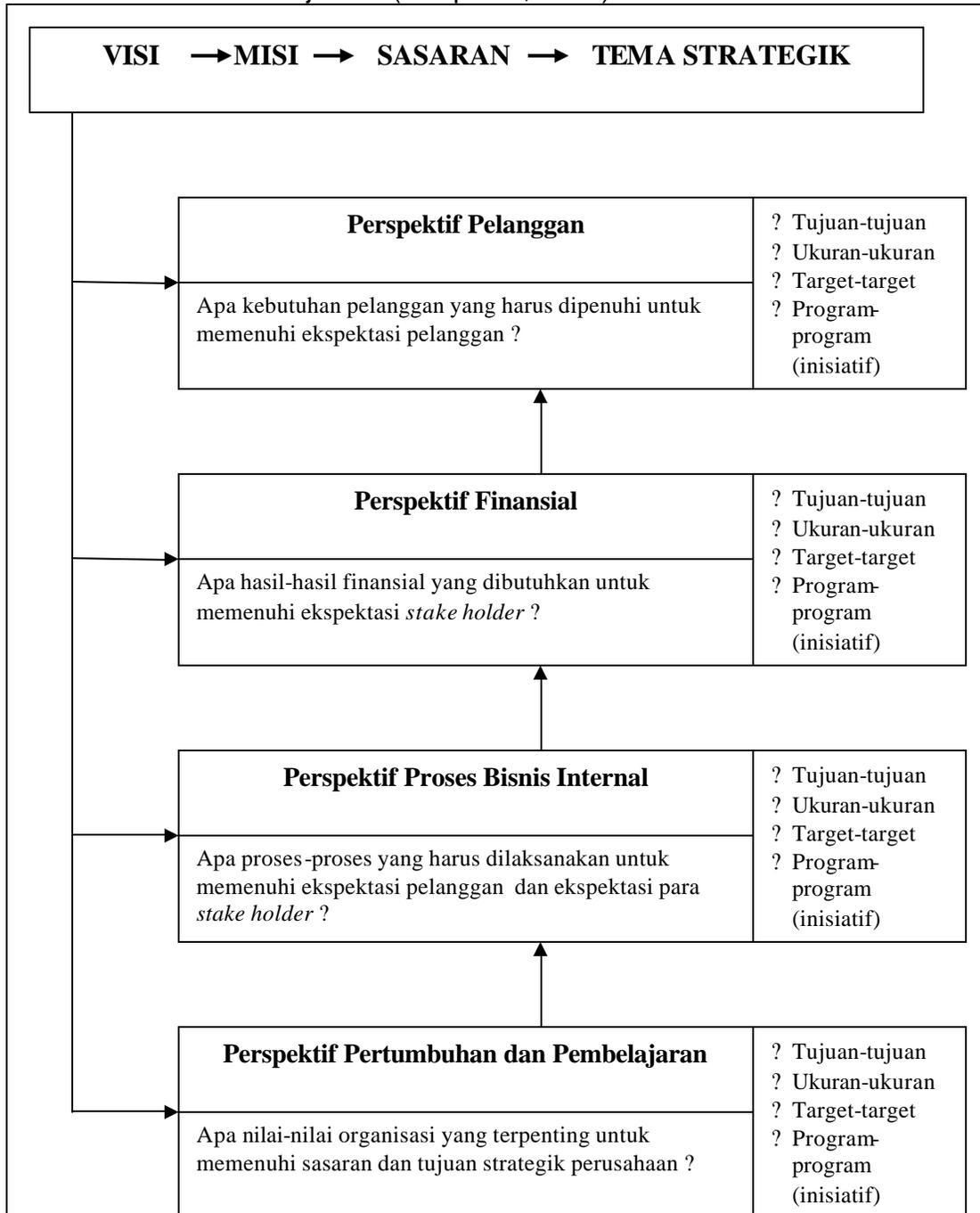
Dalam perspektif proses bisnis internal *balance scorecard*, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang biasa digunakan untuk *balance scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu : proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat atau terakhir dalam *balance scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan

dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu : (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, dan (3) kultur perusahaan.

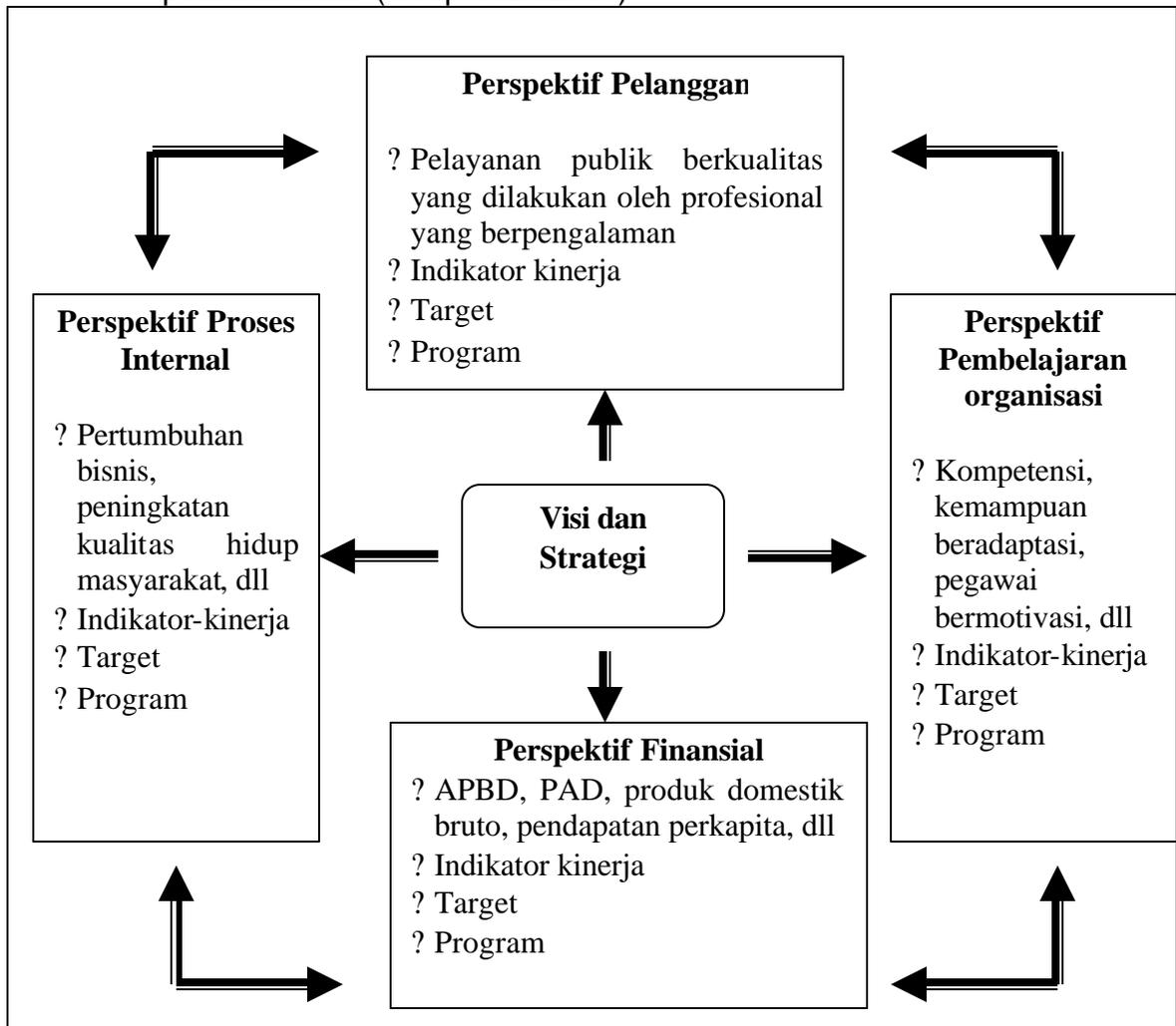
Gambar 1 . Integrasi empat perspektif dalam *balance scorecard* sebagai sistem manajemen (Gaspersz, 2005)



C. Konsep *Balance Scorecard* Sektor Publik

Konsep *balance scorecard* memang pertama kali diterapkan untuk organisasi sektor swasta yang berorientasi pada laba. Namun Kaplan dan Norton berargumentasi bahwa perspektif pelanggan seyogyanya menjadi pengendali ukuran *scorecard* pada organisasi pemerintahan (Gaspersz : 2005).

Gambar 2. Contoh sederhana *balance scorecard* pada organisasi pemerintahan (Gaspersz : 2005)



Dari Gambar 2 tampak bahwa *balance scorecard* sektor publik (pemerintahan) melihat empat perspektif yang saling berhubungan dalam hubungan sebab akibat untuk menerjemahkan strategi kedalam tindakan, yaitu :

1. Perspektif pelanggan.

Apakah organisasi pemerintah telah memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan ?

2. Perspektif finansial.

Apakah pelayanan publik diberikan pada tingkat biaya yang kompetitif dan efisien ?

3. Perspektif proses internal : Dapatkah organisasi pemerintah meningkatkan pelayanan publik melalui pengubahan cara (metode) pelayanan ?

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : Apakah organisasi pemerintah mampu mempertahankan teknologi dan pelatihan karyawan untuk peningkatan secara terus menerus (*continuous improvement*)?

Menurut Alimudin (2007) menyatakan bahwa penyesuaian penerapan *balance scorecard* pada organisasi pemerintah memperhatikan hal sebagai berikut :

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan *interest group*, sedangkan sektor swasta adalah pelanggan dan pemegang saham.
- b. Tujuan utama sektor publik adalah bukan memaksimalkan hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada *stakeholder* sesuai dengan visi dan misi organisasi sektor publik.

Selanjutnya menurut Garrison/Noreen dalam Alimudin (2007), indikator kinerja dari **perspektif pelanggan** adalah sebagai berikut : kepuasan pelayanan menurut survey, alternatif sistem pelayanan, jumlah komplain dari masyarakat, realisasi masyarakat mengurus izin, tingkat kesalahan dalam pelayanan, prosentase masyarakat yang masih setia dari periode lalu, jumlah pelanggan baru. Indikator kinerja **perspektif proses internal** adalah sebagai berikut : alternatif pelayanan baru, waktu untuk mengenalkan pelayanan baru kepada masyarakat, waktu untuk menjawab telepon dalam 20 detik, ketepatan waktu dalam pengiriman, waktu untuk menanggapi klaim dari masyarakat. Sedangkan Indikator kinerja **perspektif pertumbuhan dan pembelajaran** adalah sebagai berikut : usulan per pegawai, pegawai bernilai tambah, perputaran pegawai, jam pelatihan setiap pegawai.

D. Konsep Disiplin Kerja.

Pembahasan disiplin (*discipline*) pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, luput dari kesalahan dan kekhilafan. Banyak ragam yang berkaitan dengan pengertian disiplin yang dikemukakan para ahli. Menurut Davis dan Newstrom (1985 : 87), disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan standar organisasi (*discipline is management action to enforce*

organizations standards). Disiplin merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2002 : 314).

Disiplin adalah kemampuan untuk menguasai diri sendiri dan melaksanakan norma-norma yang berlaku dalam kehidupan bersama (Saydam, 1997 : 54). Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan sebuah organisasi (Simamora, 1999 : 746).

Ahli lain menggunakan istilah kedisiplinan, yaitu kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan/organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2002 : 193). Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi seseorang akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

Dari pendapat diatas menunjukkan beragamnya konsep para ahli dalam mendefinisikan disiplin pegawai. Namun dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin hakekatnya adalah ketaatan atau kepatuhan pegawai pada peraturan-peraturan yang berlaku dalam sebuah organisasi.

Maka pegawai yang disiplin berarti pegawai yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku dikantor atau organisasinya. Dengan demikian disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Mangkunegara, 2004 : 129). Dengan kata lain disiplin kerja adalah disiplin yang berlaku bagi para karyawan/pegawai di lingkungan kerja masing-masing. Lebih lanjut Sastrohadiwiry (2003 : 291) mengatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat pada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Hal yang berkaitan erat dengan disiplin kerja adalah apa yang disebut disiplin dasar, yaitu disiplin yang mendasari seorang pegawai harus bekerja dan melaksanakan tugas dengan penuh kesetiaan, pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab. Dalam praktek kerja sehari-hari, pelaksanaan disiplin dasar terlihat dari kepatuhan karyawan untuk (1) mentaati jam kerja masuk dan jam kerja pulang. (2) mematuhi pemakaian pakaian seragam lengkap dengan atribut dan tanda pengenalnya. (3) ikut serta dalam setiap upacara yang diwajibkan. (4) bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap semua karyawan, atasan dan anggota masyarakat lainnya (Saydam, 1997 : 54).

E. Konsep Sarana dan Prasarana.

Untuk menunjang kelancaran suatu kegiatan, maka organisasi harus memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai. Dikatakan demikian, karena sarana dan prasarana yang dimiliki harus cukup menjamin kelancaran operasional kegiatan dalam organisasi tersebut. Sehingga keberadaan sarana dan prasarana ini telah memberikan peran yang sangat besar dalam memperlancar kinerja para pegawai.

Sarana dan prasarana merupakan alat yang dapat menjamin kelancaran suatu usaha atau kegiatan dalam suatu organisasi dan lembaga. Sarana dan prasarana pada BPKD Kota Gorontalo mencakup kelengkapan alat meliputi peralatan dan perlengkapan kantor, alat transportasi serta kelayakan gedung perkantoran yang digunakan dalam kegiatan operasional dalam rangka mendukung kinerja aparat secara khusus dan kinerja lembaga secara umum.

Hal ini sejalan dengan pendapat Yosef Riwu Kaho (1991) yang menyatakan bahwa faktor sarana dan prasarana yang diartikan sebagai peralatan adalah penting dalam penyelenggaraan aktifitas pemerintahan, dalam hal ini sarana dan prasarana yang digunakan untuk mempermudah atau memperlancar gerak dan aktifitas pemerintah.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana juga termasuk hal penting dalam menunjang pelaksanaan suatu

kegiatan agar dapat mencapai hasil yang lebih baik. Setiap bentuk usaha kerja sama sejumlah manusia dalam realisasi kegiatannya, memerlukan berbagai alat pembantu. Efisiensi dan efektifitas kegiatan kerja sama dipengaruhi juga oleh tepat tidaknya alat pembantu yang tersedia dan yang dipergunakan.

Dalam suatu organisasi, sarana dan prasarana diistilahkan sebagai alat. Alat-alat tersebut pada umumnya berupa benda-benda, yang dipergunakan sebagai peralatan di lingkungan kantor/perusahaan.

Sehubungan dengan itu, Wayong dan Ichsan (1986) menyatakan suatu organisasi disebut baik, apabila dipergunakan alat-alat yang tepat, yang bekerja sama secara tepat untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan secara tepat. Lebih lanjut dijelaskan mengenai alat-alat apa atau jenis alat yang diperlukan dalam sebuah kantor antara lain : (1) alat-alat pokok dan alat-alat pembantu, (2) alat-alat konkrit dan alat-alat idaman, (3) alat-alat mekanis dan nonmekanis, (4) alat-alat keuangan dan alat-alat materiil, (5) alat-alat organis dan alat-alat non-organis.

Kegiatan administrasi sarana dan prasarana berupa usaha pengadaan, pengaturan dan pemeliharaan alat pembantu yang diperlukan dalam melakukan kegiatan pencapaian tujuan.

Dalam setiap kantor modern selain kertas dan alat tulis untuk melaksanakan penatausahaan masih diperlukan bermacam-macam barang

perbekalan yang banyak sekali ragam dan jumlahnya seperti amplop, asahan potlot, kotak surat, bantalan cap, jam tembok, jepitan kertas dan lain-lain.

Setiap kantor bilamana diharapkan dapat menunaikan tugasnya secara memuaskan dalam masyarakat modern dewasa ini hendaknya dilengkapi dengan perlengkapan tatausaha yang banyak macamnya. Dalam dunia modern dengan perkembangan teknologi yang luar biasa dewasa ini, pekerjaan kantor dapat dikatakan mengalami perubahan corak dan sifat. Pada zaman dahulu perlengkapannya cukup hanya berupa lembaran kertas dan alat tulis, kini kertas itu dilengkapi dengan pita rekaman, layar gambar, papan magnetik, dan lembar film, sedang alatnya dapat berupa segala macam mesin perkantoran. Mesin perkantoran adalah sejumlah alat yang dipergunakan untuk mencatat, mengirim, mengganda, dan mengelola bahan keterangan yang berkerja secara mekanis, dan elektris, elektronik, magnetik atau secara kimiawi.

Lebih jelasnya The Liang Gie (1992 : 221) menggolongkan perlengkapan tatausaha atau sarana kantor sebagai berikut : (1) Barang lembaran seperti kertas tik, karbon, berkas. (2) Barang bentuk lainnya seperti lem, karet penghapus, tinta. (3) Alat tulis seperti pensil, pulpen, cap nomor. (4) Alat keperluan lainnya seperti alat pencabut jepitan kawat, mistar, bantalan cap. (5) Perabotan perkantoran seperti meja, lemari, peti besi. (7) Perlengkapan lainnya seperti lampu, permadani, kipas angin, dan lain-lain.

F. Konsep Sikap dan Perilaku

Membahas perilaku individu pegawai dalam organisasi, dapat diartikan dengan membahas perilaku manusia dalam organisasi, dan itu juga berarti perilaku organisasi. Menurut Thoha (2003 : 33), perilaku manusia adalah sebagai suatu fungsi dari interaksi antara individu dengan lingkungannya. Sedangkan perilaku organisasi ada hakekatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu-individu dalam organisasi. Tujuan praktisnya adalah untuk mendeterminasi bagaimanakah perilaku manusia mempengaruhi manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Oleh karena itu untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung organisasi.

Setiap individu dalam organisasi memiliki karakteristik, seperti : kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan, dan pengalaman masa lalunya. Organisasi juga memiliki karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab, sistem penggajian (*reward system*), sistem pengendalian, dan sebagainya. Jika karakteristik individu berinteraksi dengan karakteristik organisasi, maka akan terwujud perilaku individu dalam organisasi. Dengan demikian perilaku adalah fungsi dari interaksi antara sesama individu dengan lingkungannya. Ancok (1995 : 6) mengatakan bahwa perilaku adalah kegiatan yang sudah dilakukan, atau niat

yang sudah direalisasikan dalam tingkah laku yang tampak. Menurut Suit dan Almasdi (1996 : 16), perilaku pada dasarnya merupakan produk dari sikap mental atau realisasi dari setiap keputusan yang diambil oleh sikap mental orang yang bersangkutan.

Adapun sikap adalah gambaran kepribadian seseorang yang terlahir melalui gerakan fisik dan tanggapan pikiran terhadap suatu keadaan atau suatu objek. Menurut Umar (2000 : 25) sikap adalah evaluasi, perasaan dan kecendrungan seseorang yang relatif konsisten terhadap suatu objek atau gagasan. Sikap akan menempatkan seseorang ke dalam suatu pikiran menyukai atau tidak menyukai sesuatu tersebut. Dalam melahirkan sikap, dapat dilakukan dalam bentuk ungkapan pemikiran atau tanggapan melalui pembicaraan (lisan) atau dalam bentuk tulisan, yang wujudnya dilahirkan dalam dua kondisi, yaitu sikap dualisme. Artinya lain yang terkandung dalam pikiran atau nurani, lain pula yang dilahirkan sesuai dengan yang ada dalam pikiran. Misalnya, pertama, sikap yang menyatakan setuju atau tidak setuju, dengan mengemukakan berbagai pertimbangan atau bisa juga sikap yang menunjukkan antipati tanpa alasan yang jelas. Kedua, dapat dilakukan dalam bentuk sikap fisik, seperti duduk, cara berbicara, berjalan, dan sebagainya (Suit dan Almasdi, 1996 : 17).

Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa sikap mental (yang umumnya berwujud perilaku) adalah searah atau tidak searahnya perbuatan seseorang sesuai dengan hati nuraninya, atau apakah seseorang bersikap

sesuai dengan pengetahuan dan keyakinannya. Dengan kata lain perilaku atau pola sikap seseorang umumnya tidak terlepas dari pengetahuan dan keyakinannya, termasuk aspek keterampilan, motivasi dan percaya diri. Karena tidak setiap orang yang memiliki sikap baik, menghasilkan sesuatu (perilaku) yang benar, karena bisa saja karena mereka kurang pengetahuan atau keterampilan, atau mungkin mereka tidak percaya diri atau tidak termotivasi untuk melakukannya. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa beberapa aspek seperti pengetahuan, keterampilan, keyakinan diri dan motivasi yang ada pada seseorang dapat dipakai untuk memprediksi apakah perilakunya sesuai atau tidak dengan yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan penjelasan diatas, Sulistyani dan Rosidah (2003, 191) berpendapat bahwa paling tidak ada tiga hal yang harus dipahami oleh para pimpinan ketika mendeskripsikan perilaku seorang pegawai. Pertama perilaku pegawai yang tidak sama dengan tujuan organisasi : Kedua, perilaku pegawai yang tidak terarah pada tujuan organisasi : dan ketiga, perilaku pegawai yang terarah pada tujuan organisasi.

G. Kerangka Pikir

Keberhasilan organisasi pemerintahan kadang tidak sesuai dengan ekspektasi publik. Kinerja (*performance*) yang diukur dengan alat manajemen tradisional belum menggambarkan kinerja secara keseluruhan karena hanya

terfokus pada satu perspektif saja yaitu keuangan (finansial) yang hanya mengukur hasil capaian realisasi anggaran dibandingkan dengan target yang ditetapkan tanpa mempertimbangkan aspek lainnya yang dapat memicu (*driver*) kinerja organisasi seperti *human capital* yang merupakan *assets* organisasi. Akibatnya kinerja keuangan yang dihasilkan tidak mampu mencapai sasaran dan tujuan strategik yang telah ditetapkan.

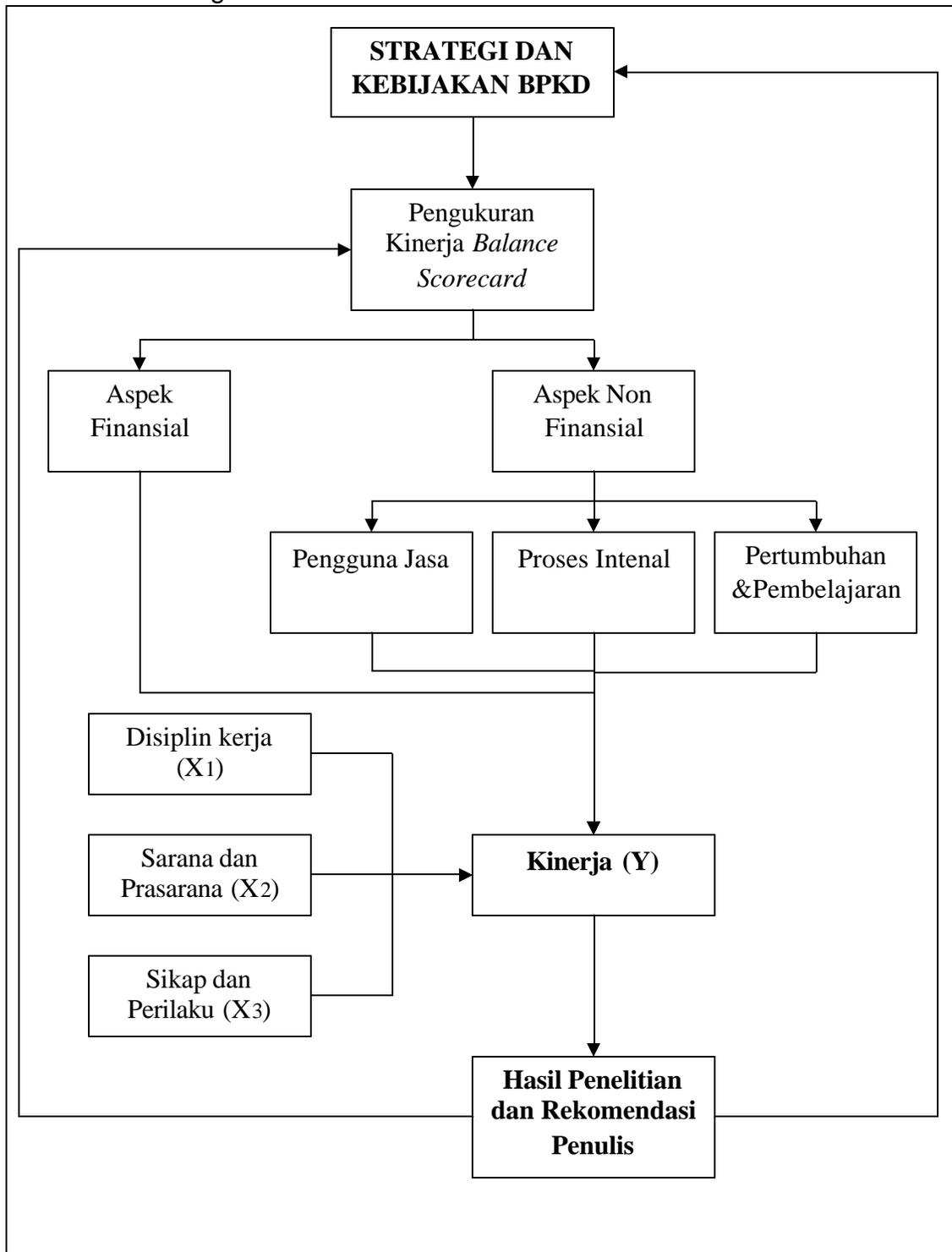
Untuk menilai kinerja organisasi pemerintahan yang berorientasi publik secara menyeluruh perlu penilaian dari empat perspektif yang saling berhubungan dan seimbang yang terdiri dari pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal bisnis process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut berinteraksi satu sama lain sehingga membentuk suatu hubungan sebab akibat sehingga capaian kinerja organisasi yang tergambar dari hasil finansial yang didapat akan tergantung dari capaian kinerja non-finansial.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintahan yang berorientasi pelanggan (masyarakat), maka perlu diketahui faktor yang mempengaruhi kinerja. Sesuai dengan konsep teori yang ada, maka dalam penelitian ini dipilih faktor disiplin kerja, sarana dan prasarana, serta sikap dan perilaku merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi pemerintahan berdasarkan persepsi bendaharawan. Dan untuk mengetahui signifikansi pengaruh faktor-faktor tersebut, maka dilakukan analisis regresi

linear berganda serta uji signifikansi dengan menggunakan uji-F (*Fisher-Test*) dan uji-t (*Student-Test*).

Secara skematis, kerangka pikir dalam penelitian ini disajikan seperti tampak pada Gambar 3 :

Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian.



H. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

- ? Diduga faktor disiplin kerja, sarana dan prasarana, sikap dan perilaku berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPKD berdasarkan persepsi bendaharawan.
- ? Diduga faktor disiplin kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BPKD Kota Gorontalo.