

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam perkembangan era yang terjadi secara terus menerus saat ini, banyak sekali perubahan yang terjadi baik itu dalam organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Perubahan tersebut terus terjadi dengan ditunjangnya kecanggihan teknologi yang tersedia. Sehingga, secara tidak langsung suatu organisasi harus segera melakukan adaptasi serta tindakan perbaikan dalam pengelolaan organisasinya. Keberhasilan dari organisasi sangat bergantung dengan kemampuannya dalam memobilisasi dan mengeksplorasi sumber daya ataupun *intangible resources/assets* (aset tak berwujud) yang memang pada kenyataannya tidaklah mudah dijabarkan kedalam dimensi keuangan. Guna untuk melihat gambaran dari suatu keberhasilan dari organisasi tersebut maka penting untuk melakukan suatu tindakan yang disebut dengan pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor terpenting bagi organisasi swasta maupun publik. Hal ini dikarenakan hasil dari pengukuran tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan juga sebagai tolok ukur dalam memonitor berhasil atau tidaknya strategi kinerja yang telah dilaksanakan suatu organisasi termasuk juga pada organisasi sektor publik atau organisasi nirlaba. Organisasi sektor publik atau organisasi nirlaba merupakan organisasi yang berfokus pada pelayanan terhadap publik serta mengelola dana publik.

Dalam hal ini yang tergolong pada organisasi sektor publik adalah organisasi Pemerintahan.

Dalam pelaksanaan amanah yang diberikan kepada instansi pemerintahan, sering bermunculan berbagai komentar dari masyarakat mengenai keberhasilan atau tidaknya amanah tersebut dalam menunjukkan kepedulian serta harapan publik yang direspon dengan semestinya. Namun, kinerja dari instansi yang dilaksanakan oleh badan pengelola dan para pejabat pemerintahan sering berbeda dengan harapan para masyarakat. Hal ini dikarenakan belum adanya sistem pengukuran kinerja formal yang menginformasikan tingkat keberhasilan dari suatu instansi pemerintah. Oleh karena hal tersebut, maka jadilah alasan untuk memperbaiki indikator keberhasilan dari instansi pemerintahan agar dapat mencerminkan kinerja yang sesungguhnya. Tingkat keberhasilan dari sebuah kinerja harus diukur tidak hanya pada input dari sebuah program instansi tetapi juga harus lebih ditekankan pada *output, process, manfaat*, serta dampak dari program tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka tingkat keberhasilan dari sebuah kinerja yang dilakukan oleh instansi pemerintah dapat terlihat jelas.

Kinerja organisasi sektor publik khususnya dalam Pemerintahan Desa, menjadi hal yang penting setelah dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang dimana memperlihatkan iktikad negara untuk mengotonomikan desa dalam segala bentuk kemandirian pemerintahan desa yaitu seperti anggaran desa, pemilihan umum bagi calon

pemimpin desa, DPRD desa, dan kemandirian pembuatan peraturan desa semacam Perda, yang mengakibatkan daerah otonom NKRI menjadi provinsi, kabupaten atau kota, dan desa.

Sejalannya dengan era otonomi daerah yang menitik beratkan pada upaya pemberdayaan masyarakat, maka sebagai lembaga terdepan dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia, Pemerintah Desa mempunyai peranan penting karena desa dijadikan sebagai salah satu ujung tombak organisasi pemerintah dalam pencapaian keberhasilan dalam urusan pemerintahan yang berasal dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Desa adalah yang lebih dekat serta langsung berhadapan dengan masyarakat, sehingga berhasil atau tidaknya suatu pencapaian sasaran pelaksanaan otonomi daerah bergantung pada seberapa baikkah suatu kinerja pemerintahan desa dalam menerapkan peranan, fungsi, wewenang sebagai perangkat yang melayani masyarakat terdepan. Hal ini juga terkait dengan Pemerintah Desa yang ada di Margomulyo yang kantornya terletak di Jalan Protokol no.40, Desa Margomulyo, Kecamatan Panggungrejo, Kab.Blitar.

Kantor Desa Margomulyo merupakan salah satu Pemerintah Desa dari Kabupaten Blitar yang bertugas sebagai wadah pelayanan publik kepada masyarakat Desa Margomulyo khususnya. Dalam pemberian pelayanan, Pemerintah Desa Margomulyo menyusun suatu visi, misi, tujuan, sasaran, dan indikator atau strategi keberhasilan. Dalam hal ini, indikator keberhasilan tersebut tidaklah hanya dari segi finansial namun juga dari segi non finansial seperti kepuasan masyarakat, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Hal ini dikarenakan, kinerja dari sektor publik bersifat multidimensional. Oleh karena itu, tidak adanya indikator tunggal yang dapat dipakai dalam memperlihatkan kinerja secara komprehensif.

Selanjutnya, indikator-indikator keberhasilan tersebut dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, memonitor pelaksanaan kinerja yang berfokus pada tingkat mencapai tujuan serta sasaran program unit kerja yang sesuai dengan visi dan misinya yang kemudian dimasukkan kedalam perencanaan strategis sehingga akan dapat meningkatkan efisiensi serta efektivitas pada pemberian layanan kepada masyarakat desa. Dalam memonitor serta mengevaluasi kinerja yang dihasilkan secara berkesinambungan, maka pihak manajemen membutuhkan sebuah alat bantu yang digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerjanya dan untuk mengambil keputusan yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat dan terukur.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode dari pengukuran kinerja yang berusaha menyeimbangkan antara aspek finansial dan nonfinansial. Hal ini juga terkait dengan upaya pemerintah dalam pencitaan penyelenggaraan yang lebih tertata dan lebih baik lagi khususnya pada Pemerintah Desa dengan berlandaskan *good governance*. Oleh sebab itu, penulis berinisiatif melakukan penelitian dengan judul “Analisis Implementasi Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik (Studi Kasus Pada Kantor Desa Margomulyo Kecamatan Panggungrejo)”.

## **B. Permasalahan**

Pada organisasi Pemerintah Desa juga ditantang untuk dapat memenuhi harapan dari berbagai kelompok *stakeholder* (perangkat, penerima layanan, masyarakat). Dengan adanya dan diberlakukannya UU Nomor 6 Tentang Desa, maka dapat diketahui bahwa setiap desa akan menerima anggaran dari APBN dengan jumlah cukup besar yang kemudian untuk dikelola. Oleh karena itu, sebagai organisasi pengguna dana publik yang cukup besar, Pemerintah Desa dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dalam hal mengelola keuangan desa yang bersifat transparan dan akuntabel, serta dalam hal pelayanan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Sehingga, sebuah pengukuran kinerja yang mampu mengukur secara menyeluruh atau komprehensif sangat perlu dilakukan pada Pemerintah Desa khususnya pada Pemerintah Desa Margomulyo. Hal ini dikarenakan Pemerintah Desa berperan sebagai pondasi bagi Negara. Apabila kinerja dari Pemerintah Desa tidak terlaksana dengan baik, maka akan berpengaruh pada hasil kinerja tersebut, dan tidak akan mewujudkan suatu pelayanan yang sesuai bagi masyarakat.

Selama ini dalam perlakuan pengukuran kinerja sektor publik khususnya pada Pemerintah Desa hanya dilihat dari realisasi suatu anggaran belanja dan realisasi kegiatan atau program yang disusun pada rencana strategi. Dalam hal mengenai laporan kinerja yang komprehensif dari semua aspek yang terdapat pada Pemerintah Desa belum ada yang mengevaluasi secara lengkap. Sedangkan pengukuran kinerja yang hanya menitik beratkan pada kinerja

laporan keuangan mempunyai kelemahan seperti tidak mampunya mengukur aset tidak tampak serta aset intelektual (SDM) dari organisasi. Oleh sebab itu, perlulah menggunakan alat ukur kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* yang dapat mengukur kinerja suatu organisasi tidak hanya dari segi finansial tetapi juga nonfinansial yang nantinya hasil dari pengukuran tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman atau dasar dalam kebijakan yang tepat. Serta dalam proses pelayanan dapat ditingkatkan guna mensejahterakan warga masyarakat Desa Margomulyo khusunya.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka perumusan masalah dari penelitian ini yaitu bagaimana menganalisis strategi yang tepat guna, terarah, seimbang dan terukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada sektor publik?

### **D. Tujuan Penelitian**

Untuk menganalisis strategi yang tepat guna, terarah, seimbang dan terukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada sektor publik.

## **E. Kegunaan Penelitian**

### 1. Bagi Pemerintah

Hasil dari analisis yang terdapat dalam penelitian ini diharapkan akan dapat menjadi evaluasi dan pembelajaran guna meningkatkan kinerja serta pelayanan publik yang lebih baik lagi di Pemerintah Desa Margomulyo.

### 2. Bagi Penulis

Untuk menambah wawasan serta pengetahuan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja untuk pembuatan strategi dengan penggunaan metode *Balanced Scorecard* khususnya serta dapat menerapkan ilmu yang didapat selama di bangku perkuliahan dalam praktek yang sesungguhnya.

### 3. Bagi Akademisi

Untuk dapat menjadikan hasil analisis dari penelitian ini sebagai bahan referensi dalam pembuatan penelitian yang akan dilakukan peneliti selanjutnya.