

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Seiring dengan hal-hal yang menjadi harapan masyarakat yang terus meningkat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka pembangunan di berbagai bidang pun semakin giat dilakukan oleh pemerintah. Pembangunan daerah memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat di daerah melalui pembangunan yang terpadu baik seluruh sektor dengan perencanaan pembangunan daerah yang efektif dan efisien agar tercapai daerah yang mandiri, makmur, maju dan merata di seluruh pelosok tanah air Indonesia.

Pemerintah Kabupaten Jepara melalui Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Jepara (selanjutnya disebut DPUPR Kab. Jepara) dalam mengemban tugas utama serta fungsinya diharapkan dapat dilaksanakan setiap kegiatannya sesuai dengan perencanaan sebagai perwujudan kewajiban untuk pertanggungjawaban kesuksesan atau kegagalan dari pelaksanaan sebuah visi, misi dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam menjawab kebutuhan masyarakat pada kurun waktu yang telah ditentukan.

Sebagai instansi pemerintah dengan penggunaan anggaran terbesar di lingkungan Pemerintah Kabupaten Jepara, DPUPR Kab. Jepara dituntut untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal dalam memenuhi kebutuhan masyarakatnya di bidang pekerjaan umum. Salah satu upaya untuk memantau kinerja dan menjaga konsistensinya dalam menjalankan tugas adalah dengan melakukan pengukuran kinerja.

Kinerja dalam pengukurannya yang hanya berdasarkan atas ukuran keuangan saja, maka hal itu tidak relevan. Sebuah Organisasi juga diharuskan melakukan suatu pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran keuangan saja tetapi juga melalui pengukuran prestasi, seperti tingkat kepuasan pelanggan (masyarakat), inovasi produk, pengembangan organisasi dan pengembangan pegawai. Kemampuan organisasi dalam memenuhi pencapaian kepuasan masyarakat, melakukan kegiatan yang inovatif dalam menghasilkan produk dan pengelolaan SDM tersebut untuk mewujudkan kesuksesan pelaksanaan sebuah visi, misi dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Dalam merancang sistem pengukuran kinerja ini menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai kerangkanya dalam mengimplementasikan Rencana Strategi (Renstra) DPUPR Kab. Jepara yang telah dibuat untuk menentukan prioritas dari indikator kinerja yang akan digunakan. Penggunaan metode BSC pada organisasi pemerintahan merupakan sebagai alat maupun strategi yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam Peta Strategi (*Strategy Map*), selain itu BSC dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi Renstra yang telah ditetapkan.

Kinerja dinas juga dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengelola dan mempergunakan seluruh anggarannya dalam kegiatan di tahun berjalan. Penjabaran Mengenai Realisasi Penyerapan Anggaran dari tahun 2010 samapai dengan tahun 2015 di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara terlihat dalam tabel berikut:

**Tabel 1.1.**

Data Realisasi Penyerapan Anggaran Dinas Pekerjaan Umum Kab. Jepara tahun 2010-2015

Alokasi Anggaran	T.A / Jml. Kgt.		Realisasi Penyerapan	Sisa Anggaran	Ketidak tercapaian	Keberhasilan
Rp. 91.434.727.000	2010	125	Rp.89.171.247.277	Rp. 2.263.479.723	2.5 %	97,5 %.
Rp. 148,476,203,000	2011	178	Rp.144,236,330,549	Rp. 4,239,872,451	2,9 %	97,1 %
Rp. 118,702,928,001	2013	104	Rp.107,411,028,924	Rp.11,291,899,077	9.51 %	90.49 %
Rp. 113,160,990,000	2014	244	Rp.101,011,721,728	Rp.12,149,268,272	9.28 %	90.72 %
Rp. 238,000,000,000	2015	300	Rp. 230,860,000,000	Rp. 7,140,000,000	3%	97 %

Sumber : Data sekunder diolah

Dari tabel diatas diperoleh disimpulkan bahwa Tahun Anggaran 2010 Untuk menyelenggarakan pembiayaan seluruh kegiatan yang di alokasikan untuk pelaksanaan kegiatan pendukung sasaran strategis sebesar Rp.91.434.727.000,- Alokasi ini merupakan alokasi berbagai mata anggaran yang relevan untuk membiayai input tiap kegiatan pendukung sasaran strategis, dengan realisasi penyerapan sebesar Rp.89.171.247.277,- atau sebesar 97,5 %. Sisa penggunaan anggaran sebesar Rp.2.263.479.723,-selanjutnya disetor ke Kas Daerah.

Selanjutnya pada Tahun Anggaran 2011 secara keseluruhan Pagu Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara pada Tahun Anggaran 2011 untuk menyelenggarakan pembiayaan seluruh kegiatan yang di alokasikan untuk pelaksanaan

kegiatan pendukung sasaran strategis sebesar Rp.148,476,203,000,- Alokasi ini pada dasarnya merupakan alokasi berbagai mata anggaran yang relevan untuk membiayai input tiap kegiatan pendukung sasaran strategis, dengan realisasi penyerapan se besar Rp. 144,236,330,549 - atau sebesar 97,1 %. Sisa anggaran sebesar Rp. 4,239,872,451 ,- selanjutnya disetor ke Kas Daerah.

Sedangkan pada Tahun Anggaran 2013 secara keseluruhan Pagu Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara pada Tahun Anggaran 2013 untuk menyelenggarakan pembiayaan seluruh kegiatan yang di alokasikan untuk pelaksanaan kegiatan pendukung sasaran strategis sebesar Rp. 118,702,928,001,- Alokasi ini merupakan alokasi berbagai mata anggaran yang relevan untuk membiayai input setiap kegiatan pendukung sasaran strategis, dengan realisasi penyerapan sebesar Rp 107,411,028,924,- atau sebesar 90.49%. Sisa anggaran sebesar Rp 11,291,899,077 ,- selanjutnya disetor ke Kas Daerah.

Selanjutnya di Tahun Anggaran 2014 dalam rangka mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara, pada tahun anggaran 2014 telah melaksanakan 9 program 244 kegiatan, didukung oleh APBD Prov. Sebesar Rp. 17,200,000,000,- dan APBD sebesar 95,960,990,000 dengan total anggaran sebesar Rp 113,160,990,000, secara ringkas komposisi penggunaan sebagai berikut : Belanja Pegawai, sebesar Rp. 8.077.856.000,- alokasi pembelanjaan barang dan Jasa, sebesar Rp.19.378.328.000,- Belanja Modal sebesar Rp 59,399,647,000,- dan Belanja pemeliharaan sebesar 26.365.159.000,-.

Yang terakhir yaitu pada Tahun Anggaran 2015 pagu Anggaran pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara pada Tahun Anggaran 2015 diperuntukkan untuk menyelenggarakan pembiayaan program 300 kegiatan yang di alokasikan untuk kegiatan pendukung sasaran strategis sebesar Rp. 238,000,000,000,- Alokasi ini pada dasarnya merupakan alokasi berbagai mata anggaran yang relevan untuk membiayai input tiap kegiatan pendukung sasaran strategis, dengan realisasi dana penyerapan sebesar Rp 230,860,000,000,- atau sebesar 97 %. Sisa anggaran sebesar Rp 7,140,000,000,- atau 3,00% selanjutnya disetor ke Kas Daerah .

Dari berbagai nilai capaian kinerja tersebut yaitu keadaan naik turun, tidak stabil tersebut diatas dapat ditarik analisis mengenai bagaimana kinerja secara individual dari tiap-tiap pegawai dilihat dari kemauan atau komitmen pribadinya terhadap organisasi

dan berbagai budaya yang telah lama terbentuk dalam lingkungan organisasi yang diupayakan dukungannya pada program dan kegiatan dinas agar berhasil.

Pertimbangan faktor strategi dan resiko adalah sebagian cara dalam pengelolaan kinerja saat ini merupakan keharusan bagi suatu perusahaan, karena dengan mengelola kinerja melalui hal ini, perusahaan maupun organisasi dapat menggunakan seluruh potensi sumber daya yang ada secara optimal untuk memaksimalkan kekayaan pemilik badan usaha dan menciptakan nilai untuk stakeholder (Rangkuti, 2015)

Faktor strategi dan resiko dalam *Balanced Scorecard* saat ini menjadi penting karena dapat menentukan pola tindakan dalam bentuk program-program terpilih untuk mencapai tujuan tertentu, serta dapat menganalisis beberapa kemungkinan risiko yang akan terjadi dalam kegiatan atau investasi yang akan dilakukan (Rangkuti, 2015)

Rahasia strategi bisnis perusahaan sukses kelas dunia adalah bekerja berdasarkan rencana yang tepat, memiliki tujuan yang jelas, transparan dan terukur. Tidak ada lagi kegiatan yang dilakukan secara subjektif, kolusi, korupsi dan nepotisme. Saat ini, untuk mengelola perusahaan secara profesional, alat ukur yang digunakan sangat menentukan. Alat ukur yang paling populer serta paling banyak digunakan sekarang ini adalah Analisis SWOT dalam BSC (Rangkuti, 2015)

**Tabel 1.2.**  
**Ringkasan Research Gap Penilaian Kinerja**

No.	Variabel Penelitian	Hasil Pencapaian Jamhari Kasa Taruna (2011)	Hasil Pencapaian Patuang Putradkk. (2011)
1	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	14,3%	62,17%
2	Perspektif Proses Internal	17,9%	70,50%
3	Perspektif Finansial	8,4%	57,92%
4	Perspektif Pelanggan	55,4%	55,93%

Sumber: Diadopsi beberapa peneliti terdahulu

Berdasarkan tabel 1.2 menjelaskan bahwa hasil penelitian Jamhari Kasa Taruna (2011) dalam merancang suatu sistem pengukuran kinerja pada DPUD menjelaskan bahwa Hasilnya bobot untuk masing-masing perspektif standar BSC adalah: Perspektif Pelanggan (59,4%), Perspektif Proses Internal (17,9%), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (14,3%) dan Perspektif Finansial (8,4%). Setelah pembobotan maka selanjutnya skoring dari pencapaian target yang diperoleh. Maka dibuatkan raport

dengan metode *Traffict Light System* untuk mempermudah mudah memahami hasil pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan. Sedangkan Patuang Putra dkk. (2011) dalam kinerja Dinas Pekerjaan Umum Di Kabupaten Luwu Utara menunjukkan bahwa hasilnya bobot untuk masing-masing perspektif standar BSC adalah: Perspektif Pelanggan (55,93%), Perspektif Proses Internal (70,50%), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (62,17%) dan Perspektif Finansial (keuangan) (57,92%). Hal ini disebabkan berbagai hambatan dalam kegiatan pelaksanaan kontrak berupa keterbatasan pengetahuan pegawai tentang sistem pengadaan barang/jasa, keterbatasan pegawai bersertifikasi, keterbatasan infrastruktur teknologi, kurangnya kerjasama tim pelaksana kontrak, kurangnya pengetahuan rekanan tentang sistem pengadaan, sistem tender yang kurang kompetitif, tingkat profesionalisme rekanan yang rendah, kurangnya pengendalian pelaksanaan kontrak, keterbatasan jumlah pegawai serta tingkat profesionalisme pegawai yang rendah. Berdasarkan fenomena serta ketidakkonsistenan hasil peneliti-peneliti terdahulu maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara Dengan Metode Balanced Scorecard Dan Metode Analisa Regresi”**. Mengingat keberadaan Dinas Pekerjaan Umum Daerah (DPUD) Kabupaten Jepara pendanaan pembangunan dibiayai oleh pemerintah daerah yang bersumber dari uang masyarakat (*public fund*) maka dalam pengelolaannya harus memperhatikan aspek transparansi, akuntabilitas dan sistem manajemen yang baik.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja Di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara berdasarkan konsep *balanced scorecard* dalam mengimplementasi visi dan misi yang telah ditetapkan?
2. Bagaimana pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) terhadap kinerja Di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara?
3. Variabel apakah yang merupakan penyebab dominan yang mempengaruhi kinerja Di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara?

### 1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dibuat agar penelitian ini mengarah pada permasalahan yang ada dan pembahasannya tidak meluas supaya tidak melebar dan berisrisan dari tujuan penelitian nantinya, maka dilakukan beberapa batasan berikut ini:

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada kinerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Jepara.
2. Penelitian ini hanya mencari dan menganalisis variabel-variabel yang dapat menilai kinerja di Kabupaten Jepara adalah sebagai berikut:
  - a. Menggunakan metode *Balanced Scorecard*
  - b. Menggunakan metode analisis regresi
  - c. Variabel yang di gunakan ada empat diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).
3. Analisis penelitian ini berdasarkan penyebaran kuisisioner atau angket, tidak berdasarkan data teknis (hasil laboratorium).

### 1.4. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Mengukur kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara konsep *Balanced Scorecard*.
2. Mengukur kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara dengan konsep Analisis regresi linier diantaranya perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).
3. Menganalisis variabel yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja Di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara.

### 1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademis

Bagi akademis penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bukti empiris berkaitan dengan kinerja Dinas Pekerjaan Umum yang terukur dengan dasar konsep *balanced scorecard* serta metode analisis regresi linier.

## 2. Bagi Organisasi

Bagi Dinas Pekerjaan Umum hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi berkaitan dengan sistem penilaian kinerja yang efektif efisien serta komprehensif dengan metode BSC serta metode analisis regresi linier sehingga Dinas Pekerjaan Umum dapat melakukan evaluasi yang lebih baik.

## 3. Bagi Peneliti.

Memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai penilaian kinerja perusahaan maupun instansi dengan menggunakan BSC serta metode analisis regresi linier terutama pada Dinas Pekerjaan Umum, dan bidang Manajemen perencanaan infrastruktur.

## 4. Bagi Pembaca

Sebagai salah satu masukan informasi serta pengetahuan untuk pembaca pada umumnya dan untuk mahasiswa pada khususnya.

### 1.6. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2015) hipotesis dalam penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada suatu penelitian. Hipotesis disini merupakan hasil sementara terhadap rumusan masalah penelitian, hingga terbuktinya melalui data-data yang telah dikumpulkan.

#### 1. Hipotesis I

Empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) dapat menjadi parameter kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara.

#### 2. Hipotesis II

Terdapat pengaruh positif antara perspektif keuangan, perspektif Pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan (infrastruktur) terhadap Kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara.

#### 3. Hipotesis III

Variabel apa saja yang berpengaruh signifikan (dominan) terhadap kinerja Di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara.

Untuk mengukur kinerja Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Jepara konsep *Balanced Scorecard*.

### **1.7. Keaslian Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini penulis memaparkan hasil penelitian sendiri, apabila mengambil hasil penelitian yang sudah pernah dilakukan, penulis akan mencantumkannya sebagai referensi. Penelitian dalam bentuk tesis tentang Analisa Pengaruh Kinerja di Dinas Pekerjaan Umum Daerah Kabupaten Dengan Metode *Balanced Scorecard* Dan Metode Analisa Regresi belum pernah ada. Produk tesis yang membahas mengenai kinerja yang sudah ada berada di lokasi lain dan variabel yang digunakan tidak selengkap pada penelitian ini.

### **1.8. Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dalam memahami hasil penelitian, maka digunakan sistematika penelitian tesis sebagai berikut ini:

#### **BAB I Pendahuluan**

Membahas mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, keaslian penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pembahasan mengenai studi perpustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti, kajian teori dikembangkan menjadi landasan teori yang akan menjadi dasar untuk menjawab permasalahan penelitian.

#### **BAB III Metodologi Penelitian**

Pembahasan yang mencakup bentuk penelitian, responden penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik analisa data.

#### **BAB IV Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Menganalisa hasil dari pengumpulan data dan membahas temuan dari hasil analisa data yang telah dilakukan.

#### **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Berisi kesimpulan dan saran yang didapatkan dari hasil penelitian ini.