

Pengukuran Kinerja Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, Dan Olahraga Kota Cimahi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Performance Measurement Of Culture, Tourism, Youth, And Sports Office Cimahi City Using Balanced Scorecard Approach

Dillah Nur Laila

Program Studi D4 Akuntansi Manajemen Pemerintahan, Politeknik Negeri Bandung

Email: dillah.nur.amp16@polban.ac.id

Dian Imanina Burhany

Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Bandung

Email: dian.imanina@polban.ac.id

Abstract: *This research aims to measure the performance of the Ministry of Culture, Tourism, Youth, and Sports (Disbudparpora) Cimahi city by using a balanced scorecard approach. Performance measurement is based on four balanced scorecard perspectives, namely financial, customer, internal business process, and growth and learning. This type of research is quantitative descriptive research. Data collection using documentation methods, questionnaires, and interviews. The financial perspective is measured using Regulation of the Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 of 2017, while the non-financial perspective is measured by the Likert Scale (five scales). The results of this study show that: (1) The performance of the financial perspective is less good in terms of budget absorption, very efficient in terms of efficiency ratio, and less effective in terms of effectiveness ratio, (2) The performance of the customer's perspective is quite satisfactory, (3) The performance of the internal business process perspective is very satisfactory, (4) The performance of the learning and growth perspective is quite satisfactory. (5) The overall performance is quite good.*

Keywords: *Performance, Performance Measurement, Balanced Scorecard*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan, dan Olahraga (Disbudparpora) Kota Cimahi merupakan Perangkat Daerah yang berdiri pada tanggal 31 Desember 2016 yang terbentuk dari perpecahan Disdikpora dan Diskopindagtan sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Cimahi No. 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Cimahi dan Peraturan Wali Kota Cimahi No. 33 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kota Cimahi. Sesuai dengan ketentuan tersebut, pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan program atau kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai untuk mewujudkan misi dan visi Pemerintah Kota Cimahi. LKIP Disbudparpora Kota Cimahi dapat diuraikan dalam capaian kinerja yang dibentuk dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai berikut:

Tabel 1. Capaian Indikator Kinerja Utama Dinas Kebudayaan Pariwisata Kepemudaan dan Olahraga Kota Cimahi Tahun 2018

No	Indikator	Target 2018	Realisasi 2018	Capaian Kinerja
1	2	3	4	5
1.	Persentase Kontribusi Sektor Pariwisata terhadap Pendapatan Daerah	1.69%	3.69%	218%
2.	Persentase Kebudayaan yang Ditampilkan sebagai Potensi Wisata Kota Cimahi	11.67%	16.1%	138%
3.	Persentase Organisasi Kepemudaan yang Aktif	50%	52%	104%
4.	Persentase Masyarakat yang Aktif Berolahraga	44.1%	44.94%	102%
	Rata-Rata capaian IKU			140.5%

Sumber : LKIP Dinas Kebudayaan Pariwisata Kepemudaan dan Olahraga Kota

Berdasarkan capaian kinerja yang diuraikan dalam IKU berupa perbandingan antara realisasi dan target di atas, secara keseluruhan terlihat kinerja Disbudparpora Kota Cimahi pada tahun 2018 mencapai 140.5% atau bermakna melebihi target (sangat baik sekali). Demikian juga kinerja pada masing-masing indikator yang melebihi 100% bahkan indikator Persentase Kontribusi Sektor Pariwisata terhadap Pendapatan Daerah melebihi 200%. Namun kenyataannya, berdasarkan LKIP Disbudparpora Kota Cimahi jika dilihat dari aspek lain di luar IKU, masih terdapat permasalahan yaitu masih terbatasnya pengelolaan Sumber Daya Alam (SDA) sebagai objek wisata unggulan, masih kurangnya dukungan dari *stakeholder* terkait untuk pengembangan pariwisata, masih kurangnya sarana atau gedung dan ruang publik, masih kurangnya partisipasi pemuda dalam berorganisasi, masih kurang tersedianya fasilitas-fasilitas keolahragaan untuk masyarakat yang dimiliki oleh Pemerintah kota Cimahi dan belum optimalnya tata kelola urusan keolahragaan. Sehingga pada saat ini juga permasalahan tersebut masih belum dibenahi.

Kinerja sektor publik juga dapat diukur dari serapan anggarannya. Anggaran yang telah diberikan kepada organisasi sektor publik harus dimaksimalkan serapannya karena serapan anggaran yang tidak optimal menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan keuangan daerah (Muryanti, 2017). Serapan anggaran berupa perbandingan antara realisasi dan anggaran akan mencerminkan kinerja organisasi sektor publik termasuk organisasi pemerintah daerah.

Berdasarkan realisasi anggaran Disbudparpora Kota Cimahi bahwa telah direalisasikan anggaran sebesar Rp21.647.993.149 atau 60.55% dari pagu anggaran yang ditetapkan sebesar Rp35.749.333.985. Di satu sisi, hal tersebut menunjukkan adanya efisiensi atau penghematan pengguna anggaran sebesar Rp14.101.340.836 atau 39.45%. Namun di sisi lain, hal tersebut menunjukkan bahwa serapan anggaran Disbudparpora Kota Cimahi berada dalam kategori kurang baik menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 Tahun 2017 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga yang menetapkan bahwa serapan yang baik itu 80%-90% dan 90%-100% sangat baik.

Selain itu, kinerja tersebut sebenarnya belum menggambarkan kinerja yang menyeluruh karena masih menilai dari pihak internalnya saja belum ada penilaian dari pihak eksternal yaitu masyarakat sebagai pengguna layanan sektor publik. Ukuran kinerja yang digunakan belum mencakup keseluruhan kinerja karena suatu organisasi yang baik tidak hanya diukur kinerjanya secara internal saja tetapi juga secara eksternal, tidak hanya aspek keuangan saja tapi juga aspek non keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran). *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard* dilakukan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jika dikaitkan kembali dengan fenomena yang ada pada Disbudparpora Kota Cimahi, terlihat adanya masalah dari perspektif keuangan yaitu tidak menyerap anggaran secara maksimal, sedangkan dari perspektif non keuangan belum ada data yang menunjukkan apakah dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah diadakan pelatihan pegawai untuk meningkatkan kompetensi pegawainya, dari perspektif proses bisnis internal sudah dilakukan layanan publik dengan baik, dan dari perspektif pelanggan apakah masyarakat sudah puas dengan layanan yang diterima. Namun dari hasil wawancara pendahuluan kepada salah satu pegawai, diketahui bahwa di Disbudparpora Kota Cimahi masih kurangnya komunikasi antar pegawai dan masih terdapat kesalahan persepsi mengenai anggaran kegiatan pada tiap bidang, masih kurangnya koordinasi antar pegawai mengenai program atau kegiatan. Oleh karena itu, Disbudparpora Kota Cimahi tidak menggunakan alat untuk mengukur kinerja secara menyeluruh untuk keempat perspektif tersebut dan selama ini hanya menggunakan IKU dari LKIP dan serapan anggaran saja untuk mengklaim bahwa kinerjanya sudah baik.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja keuangan Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
2. Bagaimana kinerja pembelajaran dan pertumbuhan Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
3. Bagaimana kinerja proses bisnis internal Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
4. Bagaimana kinerja pelanggan Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
5. Bagaimana kinerja secara keseluruhan Disbudparpora Kota Cimahi secara keseluruhan yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

1.3. Tujuan Penelitian

Dengan demikian maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kinerja Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui kinerja Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Untuk mengetahui kinerja Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui kinerja Disbudparpora Kota Cimahi yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan.
5. Untuk mengetahui kinerja Disbudparpora Kota Cimahi secara keseluruhan yang diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah referensi teoritis mengenai penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik khususnya pada instansi pemerintah.

Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan Disbudparpora Kota Cimahi dalam menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerjanya, sehingga diharapkan hasil pengukuran kinerja dapat menggambarkan kondisi kinerja organisasi secara keseluruhan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Pengukuran Kinerja

Menurut Dessler (2013:182) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada di atas rata-rata.

2.2. Pengukuran Kinerja Sektor Publik

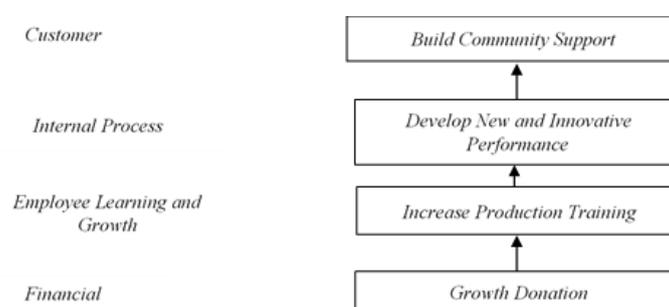
Menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, salah satu fondasi utama dalam menerapkan manajemen kinerja adalah pengukuran kinerja dalam rangka menjamin adanya peningkatan dalam pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas dengan melakukan klarifikasi output dan *outcome* yang akan dan seharusnya dicapai untuk memudahkan terwujudnya organisasi yang akuntabel.

2.3. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Umam (2012:334), *balanced scorecard* adalah kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memerhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal yang berhasil didasarkan pada keseimbangan empat hal, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis (*intern*), dan pembelajaran pertumbuhan.

2.4. Hierarki Perspektif *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik

Empat pengukuran yang ada dalam perspektif *balanced scorecard* saling terhubung sebuah rantai hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) dari tiap persepsi yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Strategi melalui *Cause and Effect Linkages*

Sumber : Niven dalam Cahyadi (2009)

2.5. *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah

2.5.1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pada organisasi sektor publik dapat diukur sebagai berikut:

1. Serapan Anggaran

Menurut Peraturan Menteri Keuangan No. 214 Tahun 2017 Pengukuran penyerapan anggaran dilakukan dengan membandingkan antara realisasi anggaran dengan pagu anggaran. Rumus tersebut sebagai berikut :

$$\text{Penyerapan anggaran} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Pagu Anggaran}} \times 100\%$$

2. Efisiensi

Menurut Mardiasmo (2009:133) efisiensi merupakan hal penting dari ketiga pokok bahasan *value for money*. Efisiensi diukur dengan rasio antara *output* dan *input*. Semakin besar *output* dibanding *input*, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Untuk menghitung tingkat efisiensi anggaran digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Belanja}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

3. Efektivitas

Menurut Mardiasmo (2009:134) efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Untuk menghitung tingkat efektivitas anggaran digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Penerimaan PAD}}{\text{Target Penerimaan PAD}} \times 100\%$$

2.5.2. Perspektif Pelanggan

Parasuraman, dkk, (1988) mengemukakan lima dimensi karakteristik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan. Kelima dimensi tersebut yaitu dimensi bukti fisik (*tangible*), dimensi kehandalan (*reliability*), dimensi daya tanggap (*responsiveness*), dimensi jaminan (*assurance*) dan dimensi perhatian (*emphaty*).

2.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Setywan (2018) mengungkapkan bahwa perspektif proses bisnis internal digunakan untuk memberikan gambaran kinerja untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan, yang meliputi sarana prasarana kantor, ketersediaan SDM serta tata cara proses pelaksanaan kegiatan dalam mencapai visi misi organisasi. perspektif proses bisnis internal terdapat tiga dimensi yaitu. Pada dimensi fasilitas, aspek yang diukur meliputi kondisi sarana prasarana, jumlah sarana prasarana, dan kelayakan sarana prasarana. Pada dimensi sumber daya manusia aspek yang diukur meliputi kesesuaian jumlah pegawai, kesesuaian kualifikasi pegawai, dan kesesuaian pendidikan pegawai. Pada dimensi proses aspek yang diukur meliputi ketepatan pelaksanaan program dengan perencanaan, kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan, dan kesesuaian pemberian pelayanan.

2.5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Setyawan (2018) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat dua dimensi pengukuran yaitu dimensi kemampuan dan dimensi motivasi. Dimensi kemampuan aspek yang diukur meliputi pemberian kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pemberian, kesempatan melanjutkan pendidikan, kondisi ruang kerja, pembinaan oleh pimpinan, dan kondisi lingkungan pekerjaan. Dimensi motivasi aspek yang diukur meliputi sistem absensi, sistem promosi pegawai, sistem *reward dan punishment*, komunikasi diantara pegawai, dan sistem kerjasama tim.

Dimensi Sistem Informasi Yusof et al. (2008) menjelaskan faktor-faktor yang membentuk HOF Fit *Framework* salah satunya Teknologi (*Technology*) yaitu: Kualitas Sistem Faktor ini digunakan untuk mengukur kualitas sistem teknologi informasi yang telah diterapkan. Ukuran kualitas sistem dapat dilihat dari kemudahan penggunaan sistem, kemudahan memahami sistem, waktu respons, kegunaan sistem, ketersediaan, keandalan, kelengkapan, fleksibilitas dan keamanan sistem. Kualitas Informasi (*Output*) Faktor ini digunakan untuk mengukur kualitas keluaran (*output*) atau kualitas informasi yang dihasilkan dari sistem informasi yang diterapkan. Kriteria untuk menilai kualitas informasi adalah kelengkapan informasi, akurasi, keterbacaan, ketepatan waktu, ketersediaan, relevansi, konsistensi, dan keandalan informasi. Kualitas Layanan (*Service Quality*) Kualitas layanan berfokus pada keseluruhan dukungan yang diterima dari penyedia jasa layanan sistem. Kualitas layanan dapat dinilai dengan kecepatan respon, jaminan, empati, dukungan teknis dan tindak lanjut layanan kepada pengguna sistem.

3. Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan studi kasus di Disbudparpora Kota Cimahi. Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, kuesioner, dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Untuk responden pada perspektif pelanggan peneliti memilih masyarakat atau wisatawan dan anggota kepemudaan dan olahraga Kota Cimahi. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan peneliti memilih pegawai baik PNS maupun Non-PNS yang bekerja di kantor Disbudparpora Kota Cimahi. Untuk narasumber wawancara yaitu staf subbagian keuangan Disbudparpora Kota Cimahi.

Untuk kinerja non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran), tingkat kepuasan diukur dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang kemudian dihitung menggunakan rumus:

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

Dalam mengukur kinerja keseluruhan maka dilakukan pembobotan nilai untuk masing-masing kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja secara keseluruhan menggunakan metode pembobotan nilai dengan pembobotan Dally (2010).

Keterangan:

Nilai Skor Minimum = Bobot terendah x Jumlah aspek yang diukur

Nilai Skor Maksimum = Bobot tertinggi x Jumlah aspek yang diukur

Range Skala (RS) = Nilai skor maksimum – Nilai skor Minimum

Jenjang Range = Range ÷ Jumlah bobot nilai

Kemudian, setelah dilakukan perhitungan *range*, skor kinerja akhir Disbudparpora Kota Cimahi dengan pendekatan *balanced scorecard* dinilai dengan Skala Likert sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Nilai Skor	Skala	Kategori
126 - 150	5	Sangat Baik
102 - 125	4	Baik
78 - 101	3	Cukup Baik
54 - 77	2	Tidak Baik
30 - 53	1	Sangat Tidak Baik

Sumber: Data penelitian diolah, 2020

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.1. Perspektif Keuangan

a. Rasio Serapan Anggaran

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Disbudparpora Kota Cimahi total anggaran pada tahun 2018 sebesar Rp35.749.333.985 dan realisasinya sebesar Rp21.647.993.149 atau realisasi 60,55% menunjukkan bahwa serapan anggaran Disbudparpora Kota Cimahi berada dalam kategori **“kurang baik”** menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 214 Tahun 2017.

b. Rasio Efisiensi

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Disbudparpora Kota Cimahi diketahui bahwa anggaran tahun 2018 sebesar Rp 5.749.333.985 dan realisasi tahun 2018 sebesar Rp21.647.993.149. Sehingga dari perhitungan dia tas dapat disimpulkan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan tingkat efesiensi memiliki capaian 39,45% dengan kategori **“Sangat Efisien”**.

c. Rasio Efektivitas

Berdasarkan laporan realisasi anggaran Disbudparpora Kota Cimahi diketahui bahwa anggaran tahun 2018 sebesar Rp35.749.333.985 dan realisasi tahun 2018 sebesar Rp21.647.993.149. Sehingga dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif keuangan berdasarkan tingkat efektivitas memiliki capaian 60,55% dengan kategori **“Kurang efektif”**.

4.2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan pengukuran kuesioner pada perspektif pelanggan wisatawan dapat dikatakan bahwa aspek yang di ukur memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu pada aspek *Assurance* atau jaminan dengan nilai skor 74,22% berada dalam kategori “Memuaskan”. pada aspek *Empathy* atau perhatian dengan nilai skor 69,67% berada dalam kategori “Memuaskan”. pada aspek *Tangibility* atau bukti fisik dengan nilai skor 63,67% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. pada aspek *Reliability* atau kehandalan dengan nilai skor 61,83% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Dan aspek yang memiliki nilai skor rata-rata terendah yaitu pada aspek *Responsiveness* atau daya tanggap dengan nilai skor 56% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Kinerja rata-rata keseluruhan pada perspektif pelanggan adalah sebesar 65,57%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif pelanggan wisatawan berada pada kategori **“Cukup Memuaskan”**. Hasil tersebut diperoleh karena persepsi pelanggan wisatawan mengenai perspektif ini masih belum mendekati harapannya.

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner pada perspektif pelanggan organisasi dapat

dikatakan bahwa aspek yang diukur memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu pada aspek *Assurance* atau jaminan dengan nilai skor 71,75% berada dalam kategori “Memuaskan”. pada aspek *Emphaty* atau perhatian dengan nilai skor 62,37% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan” pada aspek *Tangibility* atau bukti fisik dengan nilai skor 61,86% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. pada aspek *Reliability* atau kehandalan dengan nilai skor 61,86% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Dan aspek yang memiliki nilai skor rata-rata terendah yaitu pada aspek *Responsiveness* atau daya tanggap dengan nilai skor 56,61% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Kinerja rata-rata keseluruhan pada perspektif pelanggan adalah sebesar 64,40%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif pelanggan anggota organisasi kepemudaan berada pada kategori **“Cukup Memuaskan”**. Hasil tersebut diperoleh karena persepsi pelanggan anggota organisasi kepemudaan mengenai perspektif ini masih belum mendekati harapannya.

Jika kinerja perspektif pelanggan wisatawan dan kinerja perspektif pelanggan anggota organisasi kepemudaan digabungkan maka skor rata-rata keseluruhan adalah sebesar 64,99%. Dengan demikian maka kinerja rata-rata keseluruhan perspektif pelanggan adalah **“Sangat Memuaskan”**.

4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil pengukuran kuesioner perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan bahwa dimensi yang memiliki nilai skor rata-rata tertinggi yaitu pada dimensi fasilitas dengan nilai skor 90,86% berada dalam kategori “Sangat Memuaskan”. Kemudian pada dimensi proses memiliki nilai skor rata-rata yaitu 89,87% berada dalam kategori “Sangat Memuaskan”, dan dimensi yang memiliki nilai skor rata-rata terendah yaitu pada dimensi sumber daya manusia dengan nilai skor 89,13% berada dalam kategori “Sangat Memuaskan”. Rata-rata keseluruhan pada perspektif proses bisnis internal yaitu sebesar 89,96%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif proses bisnis internal berada pada kategori **“Sangat Memuaskan”**.

4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dapat dikatakan bahwa nilai skor rata-rata dimensi sistem informasi dengan nilai skor rata-rata tertinggi yaitu 68,56% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Kemudian, pada dimensi kemampuan memiliki nilai skor rata-rata 60,44% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Sedangkan, pada dimensi motivasi dengan nilai skor rata-rata terendah yaitu 58,22% berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Rata-rata keseluruhan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebesar 60,39%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori **“Cukup Memuaskan”**. Hasil tersebut diperoleh karena persepsi pegawai mengenai perspektif ini belum mendekati harapannya. aspek pemberian *reward* dan *punishment* masih harus ditingkatkan.

4.5. Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Tabel 3 Hasil Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan

Perspektif	Dimensi	Aspek yang diukur	Nilai Skor (%)	Skor (1-5)	Kategori
Keuangan	Anggaran	Serapan Anggaran	60,55	2	Kurang Baik
		Efisiensi	39,45	1	Sangat Efisien
		Efektivitas	60,55	2	Kurang Efektif
Total Skor Perspektif Keuangan				5	
Pelanggan	Kepuasan Pelanggan (Wisatawan)	<i>Tangibility</i>	63,67	2	Cukup Memuaskan
		<i>Reliability</i>	61,83	2	Cukup Memuaskan
		<i>Responsiveness</i>	56	2	Cukup Memuaskan
		<i>Assurance</i>	74,22	2	Memuaskan
		<i>Emphaty</i>	69,67	2	Memuaskan
	Kepuasan Pelanggan (Anggota Organisasi Kepemudaan)	<i>Tangibility</i>	61,86	2	Cukup Memuaskan
		<i>Reliability</i>	61,86	2	Cukup Memuaskan
		<i>Responsiveness</i>	56,61	2	Cukup Memuaskan
		<i>Assurance</i>	71,75	2	Memuaskan
		<i>Emphaty</i>	62,37	2	Cukup Memuaskan
Total Skor Perspektif Pelanggan				20	
Proses Bisnis Internal	Fasilitas	Kondisi sarana prasarana	90,37	3	Sangat Memuaskan
		Jumlah sarana prasarana	90,37	3	Sangat Memuaskan
		Kelayakan sarana prasarana	91,85	3	Sangat Memuaskan
	Sumber Daya Manusia	Kesesuaian jumlah pegawai	85,92	3	Sangat Memuaskan
		Kesesuaian Kualifikasi Pegawai	91,11	3	Sangat Memuaskan
		Kesesuaian Pendidikan Pegawai	90,37	3	Sangat Memuaskan
	Proses	Ketetapan Pelaksanaan ngram dengan perencanaan	87,41	3	Sangat Memuaskan
		Kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan	89,63	3	Sangat Memuaskan
		Kesesuaian pemberian pelayanan	92,60	3	Sangat Memuaskan
		Total Skor Perspektif Proses Bisnis Internal			
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kemampuan	Pembinaan Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi	60	2	Cukup Memuaskan
		Pembinaan kesempatan melanjutkan pendidikan	54,81	2	Cukup Memuaskan
		Kondisi mang kerja	62,96	2	Cukup Memuaskan
		Pembinaan oleh pimpinan	62,96	2	Cukup Memuaskan
		Kondisi lingkungan pekerjaan	61,48	2	Cukup Memuaskan
	Motivasi	Sistem absensi	61,48	2	Cukup Memuaskan
		Sistem promosi	56,29	2	Cukup Memuaskan
		Sistem reward dan punishment	54,07	2	Cukup Memuaskan
		Komunikasi diantara pegawai	58,52	2	Cukup Memuaskan
		Sistem kerjasama tim	60,74	2	Cukup Memuaskan
		Sistem Informasi	Kualitas sistem	63,88	2
	Kualitas informasi	78,27	3	Cukup Memuaskan	
	Kualitas layanan	63,33	2	Cukup Memuaskan	
Total Skor Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran				27	
Total Skor Akhir				79	Cukup Baik

Sumber: Data penelitian diolah, 2020

Berdasarkan total skor akhir keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu 79, yang terdiri dari perspektif keuangan dengan total skor 5, perspektif pelanggan dengan total skor 20, kemudian pada perspektif proses bisnis internal dengan total skor 27. Sedangkan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan total skor 27. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja Disbudparpora Kota Cimahi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dikategorikan “Cukup Baik”.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penyerapan anggaran yang kurang baik pada Disbudparpora Kota Cimahi menyebabkan perspektif pelanggan berada pada kategori “Cukup Memuaskan”, perspektif proses bisnis internal berada dalam kategori “Sangat memuaskan”, dan

perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berada dalam kategori “Cukup Memuaskan”. Oleh karena itu, hal utama yang harus di tingkatkan dalam pengukuran kinerja Disbudparpora Kota Cimahi ini perlu memaksimalkannya anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan untuk tujuan dan sasaran yang akan dicapai agar dalam meningkatkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran lebih memadai dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai dengan mengadakan kompetensi pegawai di mana yang bekerja di Disbudparpora harus sesuai pada jalur atau pada bidangnya masing-masing, dengan begitu dalam melaksanakan kerjanya pegawai harus mampu menghasilkan kinerja yang baik untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam setiap program kerja yang dijalankannya dan yang paling penting juga harus tetap menjaga komunikasi dan bekerjasama yang baik antar sesama pegawai terlebih dalam memilih-milih rekan kerja karena hal yang paling mendasar dalam suatu pekerjaan itu kekompakan dan sikap yang baik yang harus dibangun dalam bekerjasama karena untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, pada perspektif proses bisnis internal yang merupakan hal pendukung untuk setiap langkah atau tahap dalam proses menjalankan suatu program kerja di mana setiap fasilitas dan sumber daya harus tersedia dan terpenuhi agar dalam setiap melakukan pekerjaan terutama di suatu ruangan kerja perlunya suatu perangkat dan alat ataupun fasilitas yang dibutuhkan guna kenyamanan dan keamanan untuk setiap pegawai.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa dari hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kinerja Disbudparpora Kota Cimahi yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja pada Perspektif Keuangan
Kinerja Disbudparpora Kota Cimahi berdasarkan perspektif keuangan diukur menggunakan rasio penyerapan anggaran menurut Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.214 Tahun 2017, rasio efisiensi, serta rasio efektivitas. Pada serapan anggaran menurut PMK No. 214 Tahun 2017 kinerja keuangan berada dalam kategori kurang baik, karena Disbudparpora Kota Cimahi tidak melakukan serapan anggaran dengan baik atau anggaran yang telah ditetapkan masih banyak biaya yang tersisa. Pengukuran pada rasio efisiensi kinerja keuangan berada dalam kategori sangat efisien, karena melihat dari serapan anggarannya kurang baik maka dapat dikatakan adanya penghematan penggunaan anggaran yang berasal dari pengadaan barang/jasa, penghematan dalam pelaksanaan kegiatan, dan sinergi dalam monitoring dan evaluasi kebijakan.. Kemudian, pada pengukuran rasio efektivitas kinerja keuangan berada dalam kategori kurang efektif. , walaupun dilihat dari indikator kinerja utama (IKU) Disbudparpora Kota Cimahi dilihat sudah lebih dari efektif tetapi melihat dari kinerja keuangan atau output tidak sesuai dengan apa yang telah dilaksanakan atau yang dikatakan pada IKU, karena dengan begitu Disbudparpora Kota Cimahi telah mengklaim kinerja sudah baik dan efektif.
2. Kinerja pada Perspektif Pelanggan
Kinerja Disbudparpora Kota Cimahi berdasarkan perspektif pelanggan berada dalam kategori cukup memuaskan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa masyarakat sudah cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas Disbudparpora Kota Cimahi.
3. Kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal
Pada kinerja Disbudparpora Kota Cimahi berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada dalam kategori sangat memuaskan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pegawai Disbudparpora Kota Cimahi sudah sangat memuaskan dengan adanya sarana prasarana yang tersedia, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses program dan kegiatan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

4. Kinerja pada Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Kinerja Disbudparpora Kota Cimahi berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dalam kategori cukup memuaskan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pegawai Disbudparpora Kota Cimahi sudah cukup memuaskan dengan adanya sarana parasarana yang tersedia, ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses program dan kegiatan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi begitu juga dalam hal meningkatkan motivasi untuk pegawai.
5. Kinerja Keseluruhan
Kinerja Disbudparpora Kota Cimahi secara keseluruhan berada dalam kategori cukup baik.

5.2. Saran

1. Perspektif Keuangan
Disbudparpora Kota Cimahi diharapkan dapat mengoptimalkan penyerapan anggaran dengan baik agar bisa memanfaatkan biaya yang dianggarkan dengan menyusun prioritas kegiatan dan pengalokasian anggaran yang efektif dan efisien.
2. Perspektif Pelanggan
Disbudparpora Kota Cimahi diharapkan dapat untuk meningkatkan lagi pelayanan dan tanggungjawab kepada masyarakat agar kepuasan pelanggan agar terus meningkat dengan memperhatikan lagi kekurangan-kekurangan yang dirasakan oleh petugas Disbudparpora Kota Cimahi.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
Disbudparpora Kota Cimahi diharapkan dapat memaksimalkan atau lebih melengkapi fasilitas-fasilitas yang masih kurang tersedia dan juga lebih memelihara lagi peralatan komputer dengan baik agar tetap terjaga dengan baik, baik itu software maupun hardware dan sekaligus lebih memperbaiki lagi kualitas wifi atau koneksi internet yang digunakan.
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Disbudparpora Kota Cimahi diharapkan dapat meningkatkan kembali kualitas sistem dan informasi yang ada di Disbudparpora. Aspek sistem absensi harus lebih diperbaiki dengan menggunakan finger print agar sistem kehadiran lebih berjalan dengan efektif. Dan pada aspek promosi pegawai harus lebih diperhatikan dalam kualitas atau kompetensi dari setiap pegawai agar dapat pengakuan secara profesional dengan begitu setiap pegawai bisa merasakan dengan adil dalam mendapatkan *reward* dan *punishment*.
5. Pengukuran Kinerja Secara Keseluruhan
Disbudparpora Kota Cimahi Diharapkan dapat menerapkan 3 literasi baru untuk menghadapi era revolusi industri 4.0. Yang pertama terdapat literasi data dapat diterapkan pada perspektif keuangan yaitu dengan menganalisis dan menggunakan informasi (*big data*) mengenai keuangan Disbudparpora Kota Cimahi. Tidak hanya mengenai data keuangan saja, seperti data program dan kegiatan juga diharapkan untuk dapat dianalisis agar hasil program kegiatan dan penyerapan anggarannya sesuai dengan apa yang diharapkan. Yang kedua terdapat literasi teknologi dapat diterapkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu pegawai dapat memahami tata cara kerja penggunaan sistem informasi maupun aplikasi teknologi yang digunakan. Di mana pada literasi teknologi tersebut berkaitan juga dengan literasi manusia karena melihat dari kualitas dan kemampuan dari pengguna teknloginya sendiri harus selaras , oleh karena itu penting sekali untuk pegawai diharapkan adanya pembelajaran mengenai penerapan kedua literasi tersebut. Pada literasi manusia juga pegawai dapat mengetahui kemampuan dalam bidang kemanusiaan, komunikasi, dan rancangannya. Dengan demikian, Disbudparpora Kota Cimahi dengan menerapkan ketiga literasi baru tersebut dapat menyesuaikan juga dengan perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal sebagai pengimplementasiannya.

Daftar Pustaka

- Adhan, A. &. (2019). Peengukuran Kinerja Instansi Pemerintah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Kesehatan Kota Bandung). *Politeknik Negeri Bandung: Skripsi. Tidak diterbitkan.*
- Ai, P. L. (1988.). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, " *Journal of Retailing*, , vol. 64 (Spring), pp. 12-40.
- Chozien, A. (2018). Pengukuran Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Pemerintah Kota Batu). . *Skripsi. Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Malang.*
- D. Fitriyani. (2019). "*Balanced Scorecard: Alternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*", . *Journal Cakrawala*, vol. 6(1)], pp. 16-31, 2014. ISSN 1979-4851 Diunduh dari:<<http://jca.unj.ac.id>>.
- D.Dally. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- D.Setyawan. (2018). "Pendekatan *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Baondowoso. *Jurnal Penelitian*, vol. 12 (2), pp. 158169, 2018. Perangkat Daerah", *Jurnal Akuntansi dan Investasi* ,vol.19(1),pp.7691.
- Dessler. (2013). *Manajemen sumber daya manusia human resources jilid 2*. jakarta: prenhalindo.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Disbudparpora Kota Cimahi. (2018).
- Muryanti, K. (2017). Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten Wonogiri Tahun Anggaran 2011-2015. *Skripsi. Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.*
- Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No.214. (2017). *tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran Atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.*
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53. (2014). *tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.*
- Rudyanto, T. S. (2017). "Pengukuran Kinerja Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Situbondo", . *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, vol. 11 (3), pp. 336i-349, 2017. Diunduhdari:<<https://jurnal.unej.ac.id/index.php>>.
- Sugioyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. . Bandung: Alfabeta.
- Umam, K. (2012). *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Yusof, M. M. (2008). *An evaluation framework for Health Information Systems:human, Organization and technology-fit factors (HOTfit).*