

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI BERBASIS
BALANCED SCORECARD PADA DINAS BINA MARGA DAN
BINA KONTRUKSI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

SKRIPSI

OLEH

JUMADING

105720500114



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2018**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI BERBASIS
BALANCED SCORECARD PADA DINAS BINA MARGA DAN
BINA KONTRUKSI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

SKRIPSI

OLEH

JUMADING

105720500114

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Dan Bisnis Pada Jurusan Manajemen
Universitas Muhammadiyah Makassar**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2018

HALAMAN MOTTO

Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhan mu lah engkau berharap.

(QS.Al-Insyirah,6-8).

Jika kamu benar menginginkan sesuatu, kamu akan menemukan caranya. Namun jika tak serius, kau hanya akan menemukan alasan.

Jim Rohn

Tugas kita bukanlah untuk berhasil, tugas kita adalah untuk mencoba, karena di dalam mencoba itulah kita menemukan dan membangun kesempatan untuk berhasil.

Mario Teguh

Kebanggaan Kita Yang Terbesar Adalah Bukan Tidak Pernah Gagal, Tetapi Bangkit Kembali Setiap Kali Kita Jatuh.

Confusius

Semakin Awal Kau Memulai Pekerjaan, Semakin Awal Pula Kau Akan Melihat Hasilnya

Anonim



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung Iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : **Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sulawesi Selatan**

Nama Mahasiswa : **JUMADING**
NIM : 105720500114
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan Tim Penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Rabu, 29 Agustus 2018 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, Agustus 2018

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

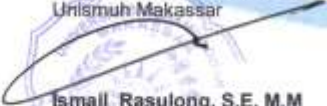

Drs. H. Sultan Sarda, MM
NBM : 1030311


Samsul Rizal, SE, MM
NBM : 947998

Mengetahui

Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Unismuh Makassar

Ketua Program Studi Manajemen


Ismail Rasulong, S.E, M.M
NBM. 903 078


Muh. Nur Rasyid, SE, MM.
NBM : 108 5576



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
LEMBAR PENGESAHAN

Sripsi ini atas Nama Jumading Nim : 105720500114, diterima dan sahkan oleh panitia ujian skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektorat Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0014 / SK-Y/61201/091004/2018 M. Tanggal 17 Dzuhijjah 1439 H/ 29 Agustus 2018 M. sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program studi manajemen S1,Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Makassar.

Makassar, 17 Dzuhijjah 1439 H
29 agustus 2018 M

PANITIA UJIAN :

Pengawas umum :Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE,MM
(Rektor Unismuh Makassar)

Ketua :Ismail Rasulong, SE,MM
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

Sekretaris :Dr. Agus Salim HR, SE,MM
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

Penguji: :1.Dr. Agus Salim HR, SE,MM
2.Agusdiwana Suarni,SE,M.ACC
3.Nurlina,SE,MM
4.Asri Jaya, SE, MM

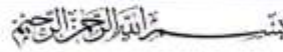
Disahkan oleh
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Unisversitas Muhammadiyah Makassar

Ismail Rasulong,SE,MM
NBM : 903078



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



SURAT PERNYATAAN

Saya bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Jumading

Stambuk : 105720500114

Program Studi : Manajemen

Judul Penelitian : Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi berbasis *Balanced Scorecard* pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Dengan ini menyatakan bahwa :

Skripsi yang saya ajukan di depan tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

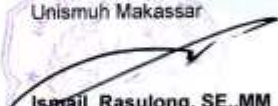
Makassar, 18 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,



Diketahui oleh :

Dekan,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Unismuh Makassar


Ismail Rasulong, SE.,MM
NBM. 903 078

Ketua Program Studi Manajemen


Muh. Nur Rasyid, SE.,MM
NBM : 108 5576

ABSTRAK

Jumading 2017. Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* Pada Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Dibimbing oleh bapak H Sultan Sarda dan bapak Samsul Rizal selaku pembimbing I dan II. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan merupakan perangkat daerah yang melaksanakan tugas urusan teknis di bidang Bina Marga dan Bina Kontruksi. Tujuan penelitian ini adalah (1) menyusun system alignment organisasi pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi. (2) memformulasikan rancangan peta strategi berdasarkan pendekatan BCS.(3) Mengukur pencapaian kinerja dan inisiatif strategis pada dinas Bina Marga dan Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2015.

Hasil penelitian ini mengindikasikan kinerja dinas bina marga dan bina kontruksi masih rendah dengan nilai 36,87% diekspresikan dengan warna merah. Kinerja ini dapat diperbaiki dengan menerapkan program berupa inisiatif strategi terutama pada indicator kinerja utama yang masih rendah.

Kunci : Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Jumading 2017. Analysis of Organization Performance Measurement Balanced Scorecard On the Department of Highways and Bina Kontruksi Province of South Sulawesi. Supervised by Mr. H Sultan Sarda and Mr. Samsul Rizal as mentors I and II. Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar.

Dinas Bina Marga and Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan are the regional apparatus performing technical affairs duties in the field of DGH and Construction Construction. The purpose of this research is (1) to arrange organizational alignment system at Dinas Bina Marga and Bina Kontruksi. (2) to formulate strategic map design based on BCS approach (3) Measure the achievement of strategic performance and initiatives in DGH and 2015.

The results of this study indicate the performance of the department of construction and construction is still low with the value of 36.87% expressed in red. This performance can be improved by implementing a program of strategic initiatives, especially on the main performance indicators that are still low.

Keywords: Organizational Performance Balanced Scorecard

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hamba-Nya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulis skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* Pada Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Provinsi Sulawesi Selatan.**”

Skripsi yang buat penulis ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewah dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Nuru dan ibu Kila yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah memberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya yang penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, S.E., MM., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Moh Aris Pasigai SE.,MM., selaku ketua Jurusan Manajemen universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Drs.H. Sultan Sarda,MM selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, hingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Bapak Samsul Rizal, SE.,MM., selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Makassar yang tak ternal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kulia.
7. Para staf karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Rekan-rekan mahasiswa fakultas ekonomi dan bisnis jurusan manajemen angkatan 2017 yang selalu belajar bersama yang tidak bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
9. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak biasa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat,kesabaran, motivasi, dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para

pembaca yang budiman. Penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi Fisabili Haq Fastabiqul Khairat, Wassamualaikum Wr.Wb

Makassar,13 juli 2018

Penulis

Jumading

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
1.	Gambar : 1 Hierarki Vertical Dari Keselarasan.....	16
2.	Gambar : 2 Kerangka Konsep	26
3.	Gambar : 3 Struktur Organisasi Perusahaan	38
4.	Gambar : 4 <i>Alignment</i> Visi Ke Misi	45
5.	Gambar : 5 <i>Alignmen</i> Misi ke Tujuan	46
6.	Gambar : 6 <i>Alignment</i> Tujuan ke Sasaran Strategis.....	48
7.	Gambar : 7 <i>Alignmet</i> Sasaran Strategi Ke Iku	49
8.	Gambar : 8 <i>Alignment</i> Peta Strategis	51

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
1.	Table 1 : Model Penelitian Analisis SWOT.....	30
2.	Table 2 : Factor-Faktor Internal/IFAS	32
3.	Table 3 : Factor-Faktor Eksternal/EFAS	33
4.	Table 4 : Kerangka Pengukuran Kinerja	34
5.	Table 5 : Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	53
6.	Table 6 : Hasil Pengukuran Kinerja Perspek Pelanggan	54
7.	Table 7: Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen Internal	55
8.	Table 8 : Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran... 57	
9.	Table 9 : Hasil Nilai Keseluruhan Perspektif	58
10.	Table 10 : Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan	60
11.	Tabel 11: Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan.....	60
12.	Tabel 12 : Inisiatif Strategis Perspektif Manajemen Internal.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul	Halaman
1.	Konsioner pembobotan dinas bina marga dan Kontruksi Prov. Sul-Sel.....	68
2.	Kartu skor pembobotan IKU Dinas Bina Marga dan Kontruksi Prov. Sul-Sel	77
3.	Penetapan IKU prinsip Analisis SWOT	79
4.	Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	80
5.	Pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Kontruksi Prov. Sul-Sel.....	84
6.	Kriterial penilaian kinerja Dinas Bina Marga dan Kontruksi Prov. Sul-Sel.....	86

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
DAFTAR ISI	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Teori	7
1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	7
2. Pengertian Organisasi	13
3. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	18
B. Tinjauan Empiris	22

C. Kerangka Konsep	26
BAB III. METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	27
B. Fokus Penelitian.....	27
C. Lokasi dan Waktu Penelitian	27
D. Jenis dan Sumber Data	28
E. Pengumpulan Data	28
F. Instrumen Penelitian	29
G. Teknik Analisis Data.....	29
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	
A. Sejarah Singkat Perusahaan	35
B. Visi dan Misi Organisasi.....	38
C. Struktur organisasi perusahaan.....	39
D. <i>Alignment</i>	44
E. Penyusunan Peta Strategi	50
F. Pengukuran Kinerja.....	52
G. Inisiatif strategi masing-masing perpektif BSC.....	59
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	63
B. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA.....	65
DAFTAR LAMPIRAN	

BAB I

PEN DAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga formasi lebih bersifat kuantitatif. Instrumen tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan. Pada instansi pemerintah yang menjadi alat pelapor atas kinerja adalah Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dilaporkan secara periodik. LAKIP merupakan dokumen pengukuran kinerja untuk menilai tingkat kinerja yang dicapai sesuai dengan rencana atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Kinerja instansi pemerintah adalah gambaran pencapaian sasaran atau pun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. LAKIP sebagai dokumen pengukuran kinerja harus memuat indikator keberhasilan kinerja instansi dalam mencapai sasaran strategi yang telah ditetapkan dalam rancangan strategis.

Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan merupakan perangkat daerah yang melaksanakan tugas urusan teknis di bidang Bina Marga dan Kontruksi. Instansi pemerintah ini berfungsi membangun dan meningkatkan sarana dan prasarana public secara baik seperti prasarana jalan, jembatan, irigasi, dan pengelolaan infrastruktur.

Pemerintah Kabupaten atau Kota di seluruh Indonesia wajib melaksanakan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 tentang Pemerintah Keuangan antara Pusat dan Pemerintah Daerah. Kebijakan Pemerintah Pusat tersebut bermula dari suatu keinginan untuk memperbaiki proses partisipasi pembangunan daerah, dari yang bersifat *Top-Down* menjadi *Bottom-up*. Daerah Kabupaten atau Kota dituntut untuk dapat mengali dan mengembangkan potensi sumber daya alam maupun sumber daya manusianya guna dapat melaksanakan pembangunan di daerahnya.

Dalam UU Nomor 32 tahun 2004 pasal 14 ayat 1 dijelaskan bahwa urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintah daerah untuk kabupaten/kota merupakan urusan yang berskala kabupaten/kota meliputi : 1. Perencanaan dan pengendalian pembangunan; 2. Perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang; 3. Penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat; 4. Penyediaan sarana dan prasarana umum; 5. Bidang kesehatan; 6. Penyelenggaraan pendidikan; 7. Penanggulangan masalah sosial; 8. Pelayanan bidang tenaga kerja; 9. Fasilitas pengembangan koperasi, usaha kecil, dan menengah; 10. Lingkungan hidup, pertahanan, kependudukan dan catatan sipil; 11. Pelayanan administrasi umum pemerintahan, penanaman modal; dan 12. Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya dan urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Dinas PU Bina Marga dan Bina Konstruksi adalah salah satu SKPD yang ada di pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dengan tugas pokok dan fungsi dinas adalah menyelenggarakan pembangunan infrastruktur di bidang jalan, jembatan dan irigasi yang dijabarkan dalam bentuk program/kegiatan yang ada di dinas.

Untuk melaksanakan program/kegiatan dinas tersebut diperlukan anggaran yang cukup besar sehingga hasil dari program/kegiatan tersebut dapat dinikmati masyarakat. Terwujudnya prasarana jalan, jembatan dan irigasi yang baik merupakan salah satu kebutuhan yang vital bagi masyarakat. Tercapainya pembangunan jalan jembatan dan irigasi sehingga dapat merata dan dinikmati dalam menyediakan anggaran yang memadai untuk membiayai program pembangunan tersebut.

Dinas PU Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan adalah salah satu SKPD di pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang banyak menyerap anggaran yang cukup besar untuk melaksanakan program-program dinas, tetapi masih belum efektif, sehingga diperlukan adanya pengukuran kinerja organisasi *Balanced Scorecard* untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja pegawai/karyawan tersebut secara efisien dan efektif. Selain itu pentingnya penilaian pengaturan kinerja organisasi untuk diketahui apakah Dinas Bina Marga dan kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan telah melaksanakan program kerjanya dengan baik, terlebih pelaksanaan program-program yang langsung berhubungan dengan pembangunan infrastruktur karena secara langsung dapat dirasakan manfaatnya.

Kurangnya kemampuan pegawai ditunjukkan diantaranya dengan kurangnya pengetahuan isi substansi mereka, dan tidak punya pengetahuan mengenai manfaat dari pekerjaan yang dilakukan sehingga sering menimbulkan kendala tersendiri bagi upaya penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tuntutan kebutuhan tentang pekerjaan umum. Permasalahan kurangnya kemampuan pegawai juga

disebabkan oleh banyaknya pegawai baru yang tidak menguasai pengetahuan akan pekerjaannya.

Permasalahan lain yang ada di Dinas pekerjaan umum Provinsi Sulawesi Selatan adalah rendahnya budaya organisasi, yaitu ditunjukkan oleh adanya pegawai yang tidak mengetahui misi yang diemban organisasi, sehingga kurang komunikatif terhadap sesama pegawai, atasan dan terhadap orang lain di luar dinas dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya maupun adanya pegawai yang meninggalkan kantor tanpa mempunyai tujuan yang jelas, sering terlambat datang, dan pulang lebih awal dari jam yang ditetapkan, sehingga dari permasalahan tersebut mencerminkan bahwa masih diperlukan upaya untuk mengefektifkan setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan.

Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa organisasi dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Gambaran mengenai kinerja organisasi bisa didapatkan dari dua sumber yaitu informasi finansial dan informasi *non* finansial. Dengan menggunakan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* pada suatu organisasi, maka pengukuran kinerja yang akan ditampilkan menjadi lebih komprehensif karena *balanced scorecard* tidak hanya menekankan pada perspektif keuangan saja, namun juga perspektif non keuangan. selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Secara umum, terhadap empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, instansi pemerintah dapat menarapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, internal proses business perspective, customer perspective, and learning and growth*. Keunggulan penerangan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Penulis merasa tertarik untuk menulis skripsi dengan judul: **“Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi berbasis *Balanced Scorecard* Pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut. Bagaimana kinerja Organisasi pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2017 berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* ?

C. Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk pengukuran *Balanced Scorecard* pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

4. Untuk mengetahui kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang di peroleh dari hasil penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tujuan sistem pengukuran kinerja pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Bagi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan alternative pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan khususnya tentang *Balanced Scorecard*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2013:121), sistem pengukuran kinerja publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan *non* finansial.

Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendali organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment sistem*. Larry D Strout (2013) dalam *performance Measurement Guide* menyatakan bahwa : “Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses-proses.” Maksudnya, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan keterkaitan dalam visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian misi dan visi organisasi (Junaedi, 2007:374-386). Sedangkan menurut James B. Whittaker (2007) dalam *government performance and results Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement* sebagai berikut: “ pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas”(Junaedi, 2010:374-386).

Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran persyaratan-persyaratan pekerjaan oleh manajemen, atau tingkah kebaikan seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karna organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Handayani dan Hudaya,2012:277-288).

Proses pengukuran kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik dari pengukuran, kemudian dilanjutkan dengan analisis pekerjaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh manajemen dalam melaksanakan tugas mereka. Pada akhir periode, penilai mengatur kinerja dan mengevaluasinya. Selanjutnya dibandingkan dengan kinerja kerja standar, kemudian mendiskusikan dan mengkombinasikan hasil pengukuran,yang dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja dan implementasinya (Handayani dan Hudaya,2007:277-288).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha menentukan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri,2009). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment sistem* (Ulum,2011).

Proses pengukuran kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik dari pengukuran, kemudian dilanjutkan dengan analisis pekerjaan untuk mengetahui apa yang sebenarnya diharapkan oleh manajemen dalam melaksanakan tugas mereka. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan mengevaluasinya dibandingkan dengan kinerja kerja standar, kemudian mendiskusikan dan mengkombinasikan hasil pengukuran, yang dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja dan implementasinya (Hanyani dan Hudaya, 2007:277-288).

Menurut Mardianso (2009:10). Kinerja merupakan (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkah pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran. Tujuan, misi, dan visi, organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi. Dalam mengukur prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu perusahaan atau organisasi menggunakan kinerja. Dengan adanya target maka organisasi maupun perorangan dapat diketahui hasil kinerjanya.

a. Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Secara umum, tujuan sistem pengukuran kinerja ada empat tujuan seperti yang dijelaskan menurut Mardiasmo dalam buku Akuntansi Sektor Publik (2015:122) antara lain:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan *non* finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.

3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

b. Manfaat Pengukuran Kinerja

Perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja yang baik akan mendapatkan manfaat seperti yang di jelaskan menurut Mardiasmo dalam buku Akuntansi Sektor Publik (2015:122) antara lain:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
5. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
6. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

c. Informasi yang digunakan untuk Pengukuran Kinerja

Informasi yang digunakan dalam pengukuran kinerja sektor public dikelompokkan ke dalam 2 kategori seperti yang dijelaskan oleh Ihyaul ulum MD bukunya Akuntansi Sektor Publik (2015:278) antara lain:

1. Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang diangarkan.

2. Informasi *Non* Finansial

Informasi *non* finansial dapat dijadikan sebagai tolok ukur lainnya. Informasi *non* finansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek *non* finansial. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu:

- a. Perspektif finansial
- b. Perspektif kepuasan pelanggan
- c. Perspektif efisiensi proses internal
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Efektifitas dari penilaian kinerja diatas yang dikategorikan dari dua puluh macam tujuan penilaian kinerja ini tergantung dalam sasaran bisnis strategi yang ingin dicapai. Oleh sebab itu penilaian kinerja diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategi karena berbagai alasan (Schuler & Jackson,2014:48), yaitu :

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan karyawan dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing karyawan.
3. Evaluasi kinerja memberi kontribusi kepada tindakan dan kepuasan-kepuasan administrative yang mempetinggi dan mempermudah strategi.
4. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan bagi strategi dan program-program baru.

e. Visi, Misi, dan Strategi

Visi adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh suatu lembaga pada jauh dimasa yang akan datang. Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Menurut Pearce dan Robinson (2016:20) Strategi adalah rencana permainan suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

2. Pengertian Organisasi

Akuntabilitas publik memerlukan persyaratan terlaksananya transparansi penyelenggaraan keuangan sektor publik. Untuk itu, penyediaan serangkaian sumber informasi dan penjelasan atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada *shareholder* dan *stakeholder* menjadi penting bagi terlaksananya akuntabilitas publik. Pengawasan dan pengendalian dalam mengelola anggaran pada dasarnya dimaksudkan agar setiap rupiah yang dibelajakan pemerintah berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik dan dapat dipertanggung jawabkan kepada publik (Junaedi,2013:374).

Organisasi publik memiliki defenisi yang sangat beragam. Sulistyani (2011:55) memandang organisasi publik sebagai instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh Negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang yang sifatnya kompleks. Selain itu, menurut penelahan penelitian atas penjelasan Mahmudi (2011) dapat terlihat bahwa Mahmudi memandang organisasi publik sebagai instansi yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mewujudkan kesejahteraan social.

Selain itu, Sulityani (2013:41) menjelaskan defenisi organisasi dengan mengklasifikasikan defenisi organisasi menjadi tiga, yaitu :

- a. Organisasi dipandang sebagai kumpulan orang.
- b. Organisasi dipandang sebagai proses pembagian kinerja.
- c. Organisasi dipandang sebagai sistem.

Sedikit berbeda dengan definisi organisasi publik di atas, Mahsun (2011:14) menjelaskan bahwa:

“Organisasi publik bukan hanya organisasi social, organisasi non profit dan organisasi pemerintah. Organisasi sector public adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada public yang dibayar melalui pajak atau pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum”

Organisasi sektor publik di Indonesia berdasarkan kepemilikannya dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) golongan; pertama entitas Keuangan Pemerintahan Pusat yang menanggungjawabnya adalah Presiden sebagai Kepala pemerintah, dan sehari-hari didelegasikan kepada Menteri Keuangan. kedua, entitas Keuangan pemerintah Daerah yang penanggungjawabnya adalah Gubernur atau Bupati atau Walikota. Ketiga, entitas Keuangan Lembaga Publik nirlaba *Non* Pemerintah (entitas golongan ketiga ini secara formal tidak dimiliki oleh pemerintah) seperti koperasi, yayasan, lembaga swadaya, yang bertanggung jawabnya adalah acapkali disebut pengurus (Zaeni, 2010:13-28).

Organisasi menurut Gibson (2015:7) adalah suatu wadah yang memungkinkan masyarakat meraih hasil yang tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. kinerja organisasi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara sadar oleh dua orang atau lebih dimana dapat dilakukan penilaian hasil kinerja secara simultan tentang mutu hasil pekerjaan. Pengukuran kinerja organisasi perlu dilakukan dalam memastikan pemahaman para pelaksana dan mengukur pencapaian prestasi, memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati, memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaan, memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang

telah diukur sesuai sistem pengukuran yang telah disepakati, menjadi sebagai alat komunikasi antara pegawai dan pemimpin dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi dan bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *finansial* dan *non finansial* (Muhsun,2013:25).

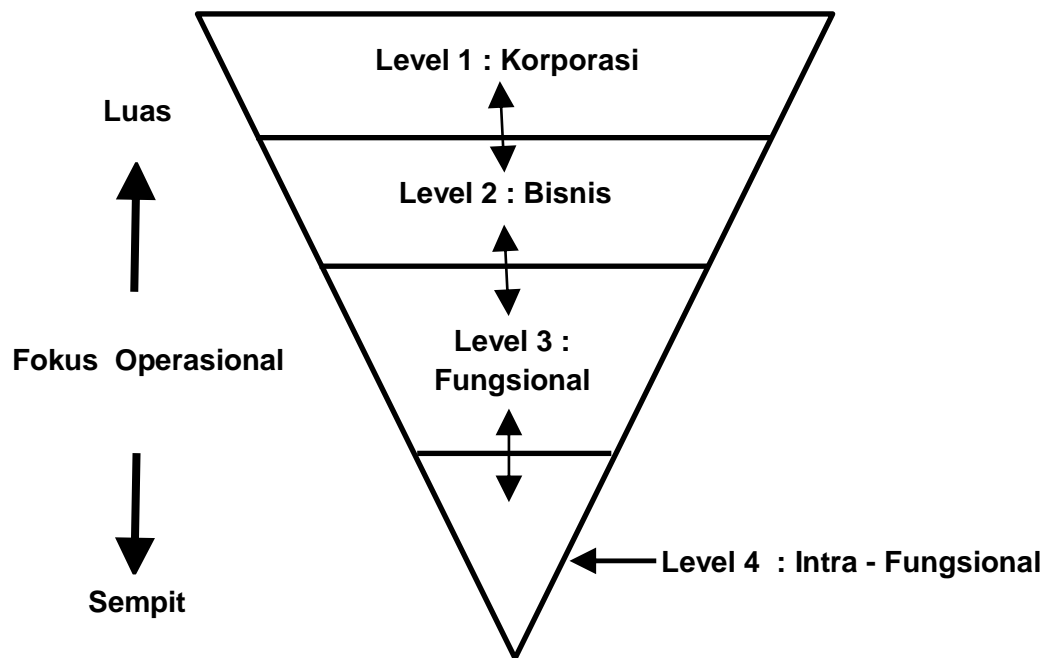
a. Jenis- Jenis Keselarasan

Yuliansyah (2016) berdasarkan *literature* strategi operasi, keselarasan dibagi menjadi dua kategori, yaitu keselarasan horizontal dan keselarasan vertical (Joshi et al.,2016). Keselarasan horizontal mengacu pada “*Coordination of efforts across the organization and is primarily relevant to the lower levels in the strategy hierarchy*”(Kathuria et al.,2016:505). Integrasi lintas-fungsional dan intra-fungsional terjadi ketika integrasi keputusan unit atau fungsi pemasaran, operasi, sumber daya manusia, fungsi lainnya konsisten dan saling mendukung (Kathuria et al.,2016).

Literature membedakan dua jenis penyelarasasan organisasi, yaitu vertical dan horizontal atau lateral. Keselarasan vertical mengacu pada konfigurasi strategi,tujuan,rencana kerja, dan keputusan pada berbagai tingkat organisasi. Konseptualisasi strategi pada tingkat perusahaan,bisnis, dan fungsional (yang kita sebut sebbagai level 1,2,dan 3, masing digambarkan pada Gambar 1) telah memperoleh penerimaan luas dalam *literature*. Selain mengoordinasikan kegiatan dan prioritas dimasing-masing tingkatan, keselarasan vartikal bergantung pada koordinasi pada tingkat

keempat (Keputusan) dalam setiap fungsi(Kathuria dan Porth, 2016). Gambar 2.1 menunjukkan hierarki hubungan ini.

Keselarasan vertical mengacu pada “ *The configuration of strategies, objectives, action plans, and decision throughout the various levels of the organization*”. Dalam keselarasan ini, strategi organisasi secara konsep terdiri atas tiga tingkat: tingkat korporasi, bisnis, dan fungsional.



Gambar 2.1: Hierarki Vertikal dari Keselarasan (Kathuria et al.,2016:505)

Pada keselarasan tipe ini, strategi dibentuk oleh manajemen tingkat atas organisasi kemudian mengalir pada tingkat yang lebih rendah (Kathuria dan Porth,2016). Strategi di tingkat perusahaan adalah *sumber* bagi tingkatan lain dalam organisasi (Kathuria dan Porth,2016). Penerapan strategi ini secara efektif diturunkan secara *bottom-up*, dengan tujuan

kegiatan dari semua level harus konsisten dengan tujuan organisasi (Kathuria et al.,2016).

Dengan adanya beberapa jenis hubungan, penulis mengadopsi keselarasan vertical untuk penelitian ini karena dua alasan.

1. Keselarasan vertical telah dipelajari oleh para peneliti (Chenhall et al.,2016) karena hal tersebut "*Easier to conceptualize and allow researchers to study questions within their fields of functional expertise*".(Kathuria et al.,2016:511).
2. Perbedaan dengan keselarasan vertical, keselarasan horizontal tidak mendapat perhatian dari cendekiawan karena kurangnya model penyelarasannya. "*The most obvious limitation of this model, some researchrs say, is its 'dyadic' model*".(Kathuria et al.,2016:511).Misalnya: penelitian yang menyelidiki hubungan antara manufaktur dan tugas manufaktur (Smith dan Reece,2016) atau masalah antara bagian operasi dan pemasaran (Rhee dan Mehra,2016).

b. Pengaruh *Alignment* Strategi terhadap Kinerja Organisasi

Berbagai literatur tela menekankan pula pengaruh penyelarasan strategis terhadap kinerja organisasi. Chan,et al.(2016:142) menemukan bahwa, "*Companies that appear to perfor best are companies in which there is aligment between realized business strategy and realized information systems strategy.*" Lufman dan Brier (2016:121) menyatakan dengan kalimat berbeda, "*Companies that have achieved alignment can build a strategic competitive advantage that will provide them with increased visibility, efficiency, and profitability to compete in today's changing markets.*"

Sayangnya, korelasi positif antara penyelarasan strategi terhadap kinerja organisasi cenderung beragam. Sabherwal dan Chan (2016:21) mengemukakan bahwa “ *Empirical research on the performance implications of this alignment has been sparse and fragmented .*” Senada dengan Brynjolfsson dan Hitt (2016:50) yang menyatakan, “*while the average returns to IT investment are solidly positive, there are huge variations across organization, some have spent vast sums on IT with little benefit, while others have spent similar amounts with tremendous success.*”

Oleh karenanya, pengujian pengaruh peyelarasan strategi terhadap kinerja organisasi masih terus diperlukan. Bruce (2016) mempertanyakan, “*If alignment is needed to facilitate optimum business benefit, how do we know when we have it ? It is important to look at the impact IT is having on business results.*” Delone dan McLean (2016) juga menyatakan bahwa evaluasi terhadap kinerja sistem/teknologi informasi dalam organisasi masih menjadi salah satu isu penting topik sistem informasi.

3. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* dan *balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Dengan menggunakan kartu skor, personel dapat membandingkan skor yang sesungguhnya dengan rencana kerja. (Kaplan dan Norton, 1996:60).

Menurut Sinha (2014: 73) bahwa “*The aim of the Balanced Scorecard is to direct, help manage and change in support of the longer-term strategy in order to manage performance*”. Seperti yang disampaikan oleh (Khaton & Farouq 2014: 112) dalam kesimpulannya mengatakan bahwa:

“The Balanced Scorecard is both a performance measurement and management tool that enables the organizations to clarify their vision and strategy and translate them into achievement. It focuses both the financial and non-financial aspects of a company's strategy and discusses cause and effect relationship that drives business achievement.

Balanced Scorecard menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang mengabungkan antara pengukuran keuangan dan *non* keuangan (Kaplan dan Nurton,2010). Adanya empat kinerja organisasi yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu :

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan menjadi fokus dan ukuran disemua organisasi *Balanced Scorecard* yang merupakan peningkatan pendapatan penerunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktivitas dan penerunan resiko (Kaplan dan Nurton,2010:41).

b. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* menjadi memungkinkan organisasi jelaskan berbagai ukuran pelanggan peting antara kepuasan loyalitas, retensi, akuisisi dan probabilitas dengan *customer* dengan *segmen* pasar. Perspektif *customer* juga memungkinkan organisaisi melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit proposisi nilai yang akan organisasi berikan kepada *customer* dan pangsa pasar (Kaplan dan Nurton,2010:55).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diawali dengan proses inovasi menggali kebutuhan *customer* saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan

pemecahan kebutuhan dilanjutkan dengan proses operasi, penyampaian produk atau jasa pada *customer* saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual (Kaplan dan Nurton,2010:80).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Organisasi

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fakta pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Nurton,2010:109).

Mulyadi (2010:1) mengemukakan bahwa: “*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*).”Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan.

e. Keuntungan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Beberapa keuntungan dari penggunaan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (Moeheriono,2007:128) yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi.
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran strategic dengan indicator.
3. Merencanakan, menyiapkan target, dan menyesuaikan inisiatif strategic.
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan strategi.

f. Penggunaan model sistem dalam perancangan sistem informasi

Menurut Mc. Leod (2007:12) adalah penyerderhanaan dari sesuatu. Model mewakili objek, aktivitas atau entitas. Secara spesifik kegunaan model sebagai berikut:

1. Mempermudah pengertian
2. Mempermudah komunikasi
3. Memprediksi kejadian di masa depan

g. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011:11), keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik begai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, *proses*, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif *non* keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- b. Memampukan organisasi untuk memaksukan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif *non* keuangan harus mempunyai hubungan *kausal* dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjajikan pelipat gandakan kinerja keuangan berkesinambungan, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses, *customer*, atau keuangan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, tidak ada inisiatif strategis yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategis di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategis ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun sasaran strategis di perspektif *non* keuangan.

B. Tinjauan Empiris

Nym. Pramesti Sukma dan K. Ayu Krisnadewi , tahun 2013. Judul Penelitian : Penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* pada *bank utama*. Variable kinerja,metode analisis deskriptif dengan pedekatan kuantitatif.Hasil penelitian:Perkembangan bisnis perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan manajemen yang tepat dan merumuskannya dalam tujuan yang ingin dicapai. Agar manajemen yakin bahwa tujuan yang dtetapkannya telah tercapai, maka harus dilakukan penelaian kinerja. Tujuan jangka panjang dapat di capai jika kinerja keuangan didukung oleh non keuangan.

R. Kurni Ajang Pratiwi dan Titik Mildawati , tahun 2014. Judul Penelitian : Analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada PT. PLN (persero) Area Surabaya Utara. Variable kinerja, metode analisis deskriptif dengan pedekatan kuantitatif. Hasil penelitian:kebutuhan perusahaan akan petingnya peranan manajemen strategi untuk merespon perubahan yang terjadi di massa depan serta menciptakan massa depan perusahaan yang unggul menghadapi perusahaan pada penerapan metode pengukuran kinerja yang lengkap,seperi *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* perspektif yang merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubnngan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhungan erat dengan misi, proses bisnis internal dan trategi perusahaan yakni perspektif keuangan,pelanggan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Muhsina, K. hidayati dan basuki, tahun 2016. Judul Penelitian : Analisis perancangan pengembangan sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard method* untuk industry Manufaktur Jawa Timur (studi kasus pada PT. Pencu Mental

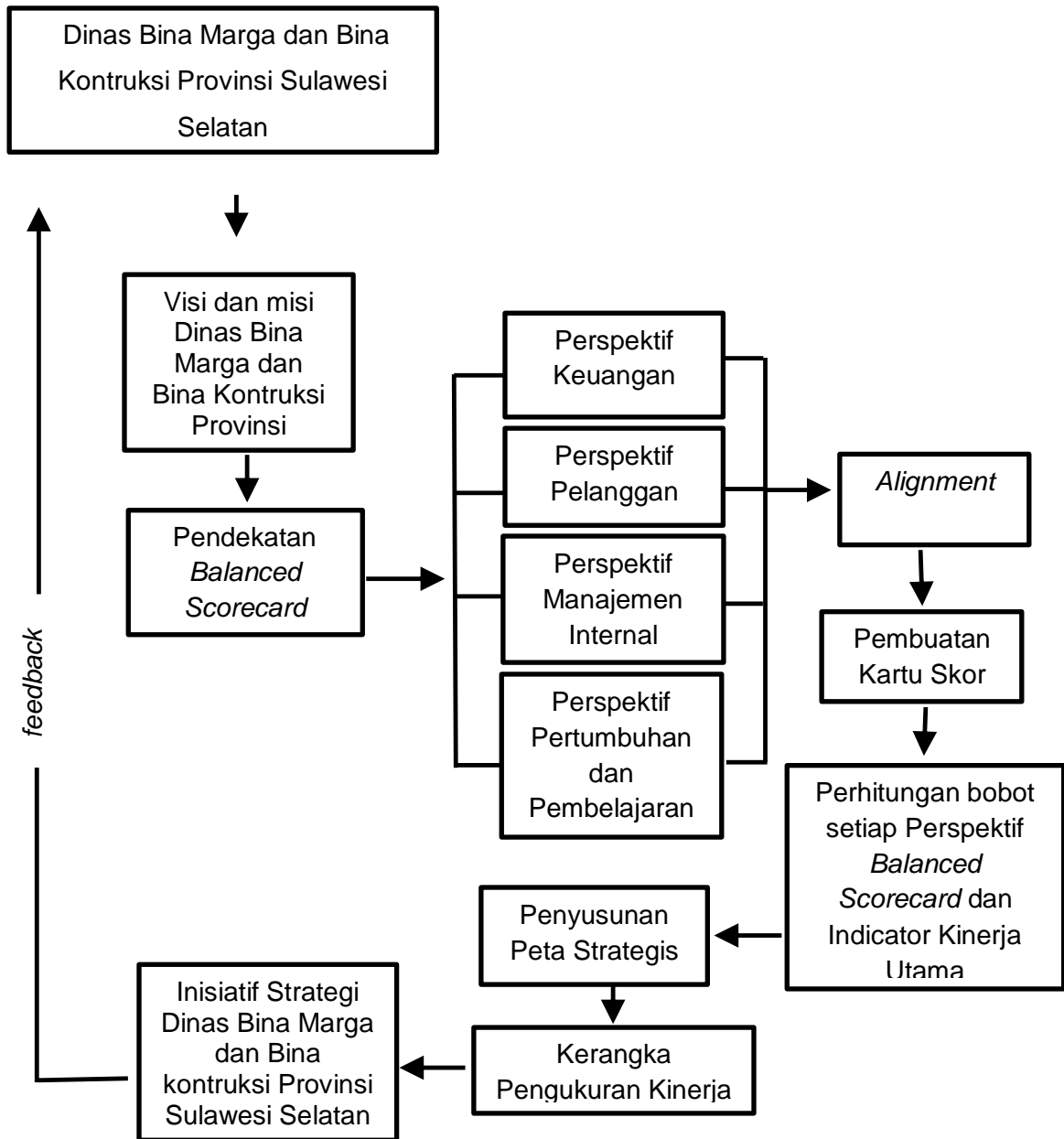
Abadi. Variable perancangan pengembangan sistem dan pengukuran kinerja. Metode analisis *eksploratif komparatif* dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian: Metode pengukuran kinerja tradisional adalah untuk mengukur kinerja dari perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja, dan tidak mengukur kinerja asset intangible dan asset intellectual perusahaan. Menurut Dally (2010:56), pengukuran kinerja adalah aktivitas pengukuran yang mengukur aktivitas perusahaan berdasarkan rantai nilai perusahaan tersebut.

Suci Mardha Tillah tahun 2011. Judul Penelitian : Analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Payakumbuh. Variabel kinerja organisasi penilaian kinerja organisasi. Metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil Penelitian: Dari hasil penelitian ulang terhadap penilaian kinerja perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard*, pentingnya pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai perspektif keuangan yang baik, yaitu dari *roi*, *ransum* saat ini, *margin laba*, *rasio operasi*. Hasil pengukuran kinerja tingkat perspektif pelanggan akuisisi pelanggan, *profitabilitas pelanggan*, dan tingkat kepuasan pelanggan juga menunjukkan kinerja yang baik.

C. Kerangka Konsep

Balanced scorecard merupakan salah satu alat manajemen untuk merancang strategi dan mengukur kinerja secara komprehensif melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan visi dan misi organisasi.

Langkah pertama dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi instansi kemudian menganalisa visi, misi, tujuan dan sasaran serta indikator kinerja utama Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi. Langkah selanjutnya dilakukan rancangan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran. *Alignment*, pembuatan kartu skor, perhitungan bobot setiap perspektif *balanced scorecard* dan indikator kinerja utama kemudian dilanjutkan dengan penyusunan peta strategis dari Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi. Berikutnya ditentukan kerangka pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Dari kerangka pengukuran kinerja tersebut kemudian dibuat inisiatif strategis yang akan menjadi *feedback* untuk Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Uraian diatas dapat dilihat dari gamabar 2.2 dibawah ini.



Gambar 2.2: Kerangka Konsep

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode kualitatif dan analisis deskriptif. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why* (Robert K. Yin, 2009:30).

Seorang peneliti harus mengetahui dan memahami metode yang akan digunakan dalam penelitian dan dapat membuat rancangan peneliti yang sesuai dengan tujuan penelitian. Karena hal ini sangat berkaitan dengan kevalidan dan hasil penelitian. Akan diuraikan metodeologi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini sebagai berikut.

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, hal ini dikarenakan fakta yang diteliti di lapangan dilakukan dengan menggunakan sistem observasi, wawancara dan dokumentasi.

b. Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada bagian pembangunan jalan di Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

c. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Bina Marga dan Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan dengan Alamat Jalan A.P. Pettarani No. 90 Makassar.

Untuk melaksanakan penelitian yang akan dilaksanakan selama 1 (satu) bulan mulai tanggal 24 April samapai tanggal 24 juni 2018.

d. Jenis dan Sumber Data

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari kontor Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan melalui wawancara.
2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari referensi baik berupa artikel, buku-buku,serta, catatan-catatan, laporan-laporan maupun arsip-arsip resmi, dan dokumen-dokumen yang ada kaitanya dengan masalah penelitian.

a. Pengumpulan Data

1. Studi Kepustakaan(*Library Rsearch*), yaitu teknik pengumpulan data dari berbagai literatur guna memperoleh peralatan dasar teori-teori seperti buku-buku, majalah-majalah, bulietin-buletin serta bacaan lain yang relaven dengan masalah yang di teliti.
2. Studi Lapangan (*Fied Rsearch*), yaitu dengan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dengan menempuh cara sebagai berikut:
 - Observasi yaitu cara pengumpulan data dengan pengamatan terhadap objek yang diteliti dalam hal ini kinerja pegawai.
 - Wawancara yaitu pengumpulan data secara langsung dalam bentuk tanya jawab dengan responden.
 - Dokumentasi teknik pengumpulan data melalui dokumen-dokumen mengenai data yang dibutuhkan dalam suatu penelitian dalam hal ini data yang akan di peroleh secara dokumentasi yang ada di perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah data mengenai pemberdayaan sarana

dan prasarana pembangunan jalan dan jembatan Provinsi Sulawesi Selatan.

b. Instrument Penelitian

Microsoft Excel dapat digunakan untuk menyelesaikan berbagai keperluan administrasi, dari yang sederhana samapai dengan yang rumit. Berikut ini adalah pengertian *Microsoft Excel* menurut para ahli :

Menurut Susandra (2010:1), “ *Microsoft Excel* merupakan program aplikasi *spreadsheet* (Lembar Kerja Elektronik). Fungsi dari *Microsoft Excel* adalah untuk melakukan operasi perhitungan serta dapat mempresentasikan data ke dalam bentuk table.”

Menurut Musyafa (2014:1), “*Microsoft Excel 2007* adalah sebuah program aplikasi lembar kerja *spreadsheet* yang dibuat dan di distribusikan oleh *Microsoft Corporation* untuk sistem operasi *Microsoft Windows* dan *Mac OS*.” Aplikasi ini memiliki fitur kalkulasi dan pembuatan grafik yang berupa pengolah angka. Sedangkan objek dari penelitian ini dilakukan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

c. Teknik Analisis data

Data kualitatif adalah data yang terdiri dari kumpulan data *non* angka, meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur entitas dan gambaran mengenai proses penjualan dan pelayanan (Sugiyono,2013:12).

- Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*
Adapun tahapan untuk membangun dan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada organisasi mengacu pada teori Kaplan dan Norton adalah sebagai berikut:

1. *Alignment*

Alignment merupakan proses untuk menjamin bahwa visi, misi, sasaran strategis (SS), dan Indikator Kinerja Utama (IKU) telah selaras. Untuk memperoleh gambaran sebuah keadaan secara objektif mengenai keselarasan terbut maka dilakukan wawancara bersama pihak instansi.

2. Pembuatan Kartu Skor

Kartu skor *balanced scorecard* digunakan untuk mencatat skor kinerja organisasi dan merencanakan target yang akan di capai pada masa yang akan datang. Kartu skor yang dibentuk harus sesuai dengan tamplate *balanced scorecard* yang terdiri dari *objective* (tujuan), *measurement* (indicator kinerja utama dan indicator pemicu, *target* (target), dan *Initiative* (inisiatif). Template *balanced scorecard* diklasifikasikan selama 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, manajemen internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk mengetahui karakteristik indicator kinerja yang baik dan cukup memadai. Masing-masing indicator kinerja dinilai, model penilaian Analisis SWOT terlihat pada table 3.1 dibawah ini.

Table 3.1 : Model penilaian Analisis SWOT

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Kriteria			
			S	W	O	T
1						

Sumber : Hery (2017)

Berdasarkan table 3.1: pengukuran kinerja unit organisasi yang bersangkutan menggunakan Analisis SWOT yaitu : *Strengths* (S) yaitu IKU mampu menyelesaikan dengan perkembangan organisasi, *Weaknesses*

(W) yaitu IKU dirancang harus dapat diukur dengan keterampilan dan kemampuan yang jelas, *Opportunities*(O) yaitu IKU mampu menyesuaikan dengan perkembangan organisasi, *Threats* (T) yaitu IKU yang berarti memiliki batas waktu pencapaian.

3. Perhitungan Bobot setiap perspektif *balanced scorecard* dan Indikator Kinerja Utama

Berdasarkan table 2 dan 3 pembobotan dilakukan dalam sebuah *matrik*. *Matrik* SWOT merupakan alat pencocokan yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu, S (*Strengths*), W (*Weaknesses*), O (*Opportunities*), T (*Threats*).

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode Analisis SWOT. Penentuan bobot pada setiap factor *eksternal* dan factor *internal* dibandingkan menggunakan *skala* seperti pada table 3. 2 dan table 3.3 dibawah ini.

Table 3.2: Faktor-faktor internal (*Intenal Strategic Factor Analysi Summary/IFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)
Kekuatan (S):			
1. Kekuatan			
2. Kekuatan			
Jumlah O	a	b	
Kelemahan (W):			
1. Kelemahan			
2. Kelemahan			
Jumlah T	c	d	
Total	(a+c)	(b+d)	

Sumber : Hery (2017)

Analisis factor strategi internal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberikan pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui factor-faktor strategi eksternal, selanjutnya susun table factor-faktor Strategi eksternal dengan langkah sebagai berikut.

Menyusun factor kekuatan dan kelemahan pada kolom 1, memberikan bobot masing-masing factor pada kolom 2, menghitung kolom dalam kolom 3, mengalikan bobot factor pada kolom 2 dengan rating pada kolom dan menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk menentukan posisi organisasi pada diagram analisis SWOT.

Table 3.3: Faktor-faktor eksternal (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)
Peluang (O):			
1.Peluang			
2.Peluang			
Jumlah S	A	b	
Ancaman (T):			
1.Ancaman			
2.Ancaman			
Jumlah W	c	d	
Total	(a+c)	(b+d)	

Sumber : Hery (2017)

Analisis factor strategi eksternal difokuskan pada kondisi yang ada dan kecenderungan yang muncul dari luar, tetapi dapat memberikan pengaruh kinerja organisasi. Setelah mengetahui factor-faktor strategi internal,selanjutnya susun table factor-faktor Strategi eksternal dengan langkah sebagai berikut.

Menyusun factor peluang dan ancaman pada kolom 1, memeberikan bobot masing-masing factor pada kolom 2, menghitung kolom dalam kolom 3, mengalikan bobot factor pada kolom 2 dengan rating pada kolom dan menghitung jumlah skor pembobotan. Nilai ini adalah untuk menentukan posisi organisasi pada diagram analisis SWOT.

4. Penyusunan Peta Strategi

Peta strategi disusun berdasarkan perspektif *balanced scorecard* dan mempertimbangkan hubungan sebab akibat dari setiap strategis. Dalam tahapan ini terdiri dari beberapa tahapan yakni menjelaskan visi dan misi

serta sasaran strategi organisasi dari masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

5. Pengukuran Kinerja

Setelah dilakukan pembobotan pada keempat perspektif *balanced scorecard* dan indikator kinerja utama dari masing-masing perspektif. Selanjutnya dibuat kerangka pengukuran kinerja *balanced scorecard* seperti table 3 di bawah ini.

Tabel 3.4: Kerangka Pengukuran Kinerja

Bobot IKU (a)	Pengaturan Standar	Nilai ekspresi Warna	Baseline (%)	Target (%)	Pencapaian (%) (f)	Nilai Kri (%) (g)=(a*f)
	Sangat Baik					
	Baik					
	Sedang					
	Rendah					

Sumber : Sirait et al (2013)

Berdasarkan table 3.4 penentuan standar bagi menjadi empat sangat baik diekspersikan warna biru laut, baik diekspersikan warna biru sedangkan sedang diekspersikan warna kuning serta rendah diekspersikan warna merah. secara teknis metode pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan pencapaian actual terhadap target yang telah ditetapkan dikalikan dengan bobot IKU. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dilakukan dengan menggunakan Program *Microsoft Excel 2007*. Pengaturan nilai ekspresi warna dilakukan dengan menggunakan *Conditional Formatting*. *Excel* akan memberi warna pada sel di table sesuai dengan informasi atau rule yang telah ditentukan.

BAB IV

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Peristiwa ini terjadi pada tanggal 3 Desember 1945 di Kota Bandung pada waktu memuncaknya perjuangan fisik Bangsa Indonesia melawan tentara sekutu untuk mempertahankan kemerdekaan yang telah di proklamasikan pada tanggal 17 Agustus 1945. Dalam pertempuran yang dahsyat yang terjadi pada tanggal tersebut diatas, telah gugur 7 orang pemuda pegawai PU, untuk mempertahankan gedung "V" dan "W" (terkenal dengan Gedung Sate) yang terletak di jalan Diponegoro No.22 Bandung. Gedung ini di pertahankan mati-matian sampai titik darah penghabisan oleh para pemuda/pegawai Departemen PU. Karena mereka sadar bahwa gedung tersebut pada waktu itu di pergunakan sebagai Kantor Pusat Departemen Pu Republik Indonesia.

Gedung sate diambil alih oleh D.P.U dari jepang dan kewajiban mereka selanjutnya, mempertahankan dan memelihara segala apa yang telah diambil alih itu, jangan samapai direbut kembali oleh musuh.

Gedung dapat menyusun pertahanan yang kompak, maka gerakan pemuda ini lalu membentuk suatu seksi perhanan yang disenjatai dengan granat, berupa pucuk bedil dan senjata api lainnya yang dapat mereka rebut dari tentara jepang. Pada permulaan kegiatannya, gerakan-gerakan pemuda hanya menghadapi satu kekuatan lawan senjata, yaitu tentara Jepang. Tetapi menjelang akhir September 1945, disana-sini ditanah kita mulailah mengalir tentara pendudukan sekutu yang

katanya ditugaskan untuk menjaga keamanan dan menyelesaikan tawanan perang, akibat betekuk lututnya Jepang kepada Sekutu.

Pada tanggal 24 November 1945 dibagian Utara kota Bandung, meletus suatu pertempuran yang hebat. Penduduk-penduduk sekitar banayak yang telah mengungsi kebagian di kota lain yang keadaannya masih aman. Pada waktu itu gedung sate dipertahankan oleh gerakan pemuda PU yang diperkuat oleh satu pasukan Badan Perjuangan yang terdiri ± 40 orang, dengan persenjataan yang lengkap. Tetapi bantuan yang diberikan itu tidak lama, karena pada Departemen Perhubungan dan PU.

Semula sebelum diketahui dengan pasti, dimana jenazah-jenasa 7 orang pemuda dikebumikan. Barulah pada bulan Agustus 1952 oleh beberapa orang bekas kawan seperjuangan mereka, dicari disekitar Gedung Sate dan hasilnya hanya ditemukan 4 jenazah yang sudah berupa kerangka, 4 kerangka ini kemudian dipindahkan ke Taman Pahlawan Cilutra Bandung.

Sebagai penghargaan atas jasa-jasa 3 orang pemuda lainnya yang kerangkanya tidak dapat dikemukan, lalu dibuatlah 2 tanda peringatan yang satu dipasang didalam Gedung Sate dan lainnya berwujud sebuah “Batu Alam” yang besar dan ditandai dengan tulisan nama-nama ke 7 orang pemuda yang gugur tersebut dan di taruh dibelakang halaman Gedung Sate.

Dan pada tanggal 3 Desember 1951 oleh J.M.Menteri P.U.T yaitu Ir. Ukar Bratakusumah, ke 7 pemuda tersebut dinyatakan dan di hormati sebagai “Pemuda yang Berjasa” dan tanda penghargaan itu pula disampaikan kepada keluarga mereka yang ditinggalkan.

Demikian “PERISTIWA 3 Desember 1945” telah tercatat dalam sejarah Perjuangan Kemerdekaan Republik Indonesia dan sejarah Perkembangan Pekerjaan Umum dan khususnya, dan dipersembahkan : “SAPTA TARUNA KESATRIANNYA” keharibaan Ibu Pertiwi.

Peristiwa 3 Desember 1945 akan dikenal dan diperingati sebagai hari Kebangkitan Pekerja Umum, dan dengan kebetulan tekad untuk meneruskan perjuangan dan pengabdian “SAPTA TARUNA KESATRIANNYA”, warga Pekerjaan Umum berjuang dan bekerja mengabdikan diri untuk mengisi kemerdekaan Republik Indonesia.

B. Visi Dan Misi Organisasi

1. Visi

Mewujudkan Infrastruktur Jalan Yang Berkualitas Sebagai Pilar Akselerasi Pembangunan Daerah.

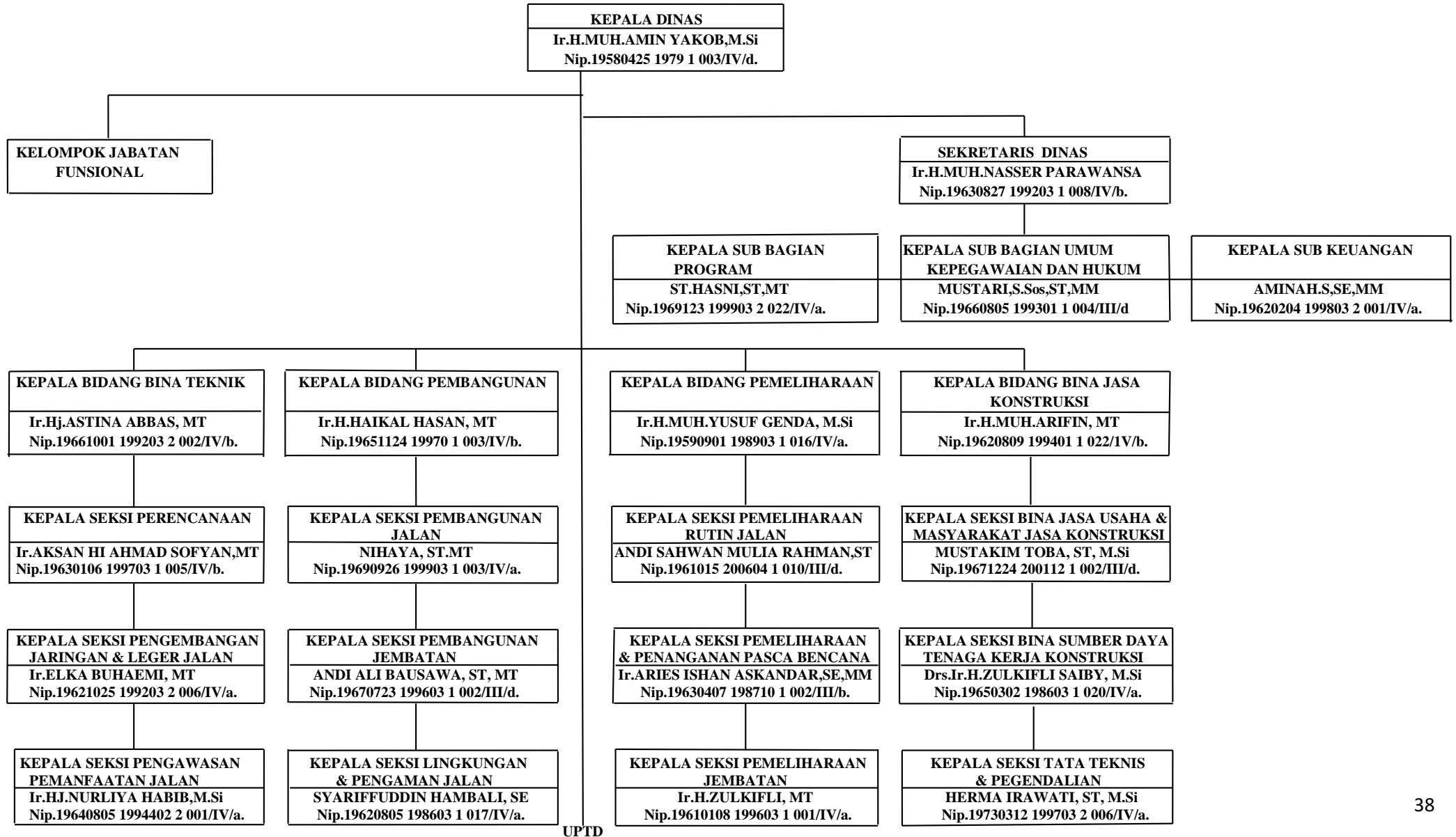
2. Misi

- a. Mewujudkan pembangunan infrastruktur jalan yang bermutu berkeselamatan dan berwawasan lingkungan.
- b. Meningkatkan kapasitas pelayanan infrastruktur jalan yang mampu mendukung interkoneksi kawasan strategis, meningkatkan kawasan tertinggal dan menguatkan simpul-simpul jejaring pertumbuhan ekonomi pada koridor ekonomi Sulawesi (MP3EI).
- c. Meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pembangunan infrastruktur jalan yang bermoral, beretika, berkearifan local dan berperspektif Gender.

C. Struktur Organisasi dan Job Description

1. Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI DINAS BINA MARGA DAN BINA KONSTRUKSI PROVINSI SULAWESI SELATAN



Gambar : 3 Struktur Organisasi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

2. Job Description

a. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu gubernur menyeleggarakan urusan pemerintah bidang pekerjaan umum dan penataan ruang yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada pemerintah daerah. Kepala dinas dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang di maksud menyelenggarakan fungsi:

1. Perumusan kebijakan urusan pemerintah, bidang pekerjaan umum dan penataan ruang
2. Pelaksanaan kebijakan urusan pemerintah bidang pekerjaan umum dan penataan ruang.
3. Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan urusan pemerintah bidang pekerjaan umum dan penataan ruang.

b. Bagian Sekertaris

Mempunyai tugas membantu kepala dinas dalam mengkordinasikan kegiatan, memberikan pelayanan tekhnis dan administrasi penyusunan program, pelaporan, umum, kepegawaian, hokum, dan keuangan dalam lingkungan dinas. Adapun fungsinya:

1. Pengoordinasian pelaksanaan tugas dalam lingkungan dinas.
2. Pengoordinasian penyusunan program dan pelaporan.
3. Pengoordinasian urusan umum, kepegawaian, dan hokum.
4. Pengoordinasian administrasi keuangan dan,
5. Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.

- a. Subbagian program mempunyai tugas membantu sekretaris dalam mengumpulkan bahan dari pengolahan penyusunan program, penyajian data dan informasi, serta penyusunan laporan. Adapun fungsinya:
1. Menyusun rencana kegiatan subbagian program sebagian pedoman dalam pelaksanaan tugas.
 2. Mendistribusikan dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas.
 3. Memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dalam lingkungan subagian keuangan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan tugas.
- b. Subbagian umum, kepegawaian dan hokum dipimpin oleh kepala subbagian yang mempunyai tugas membantu sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan urusan ketatausahaan, administrasi pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan barang urusan rumah tangga serta mengolah administrasi kepegawaian dan hokum.
1. Menyusun rencana-rencana subbagian umum, kepegawaian, dan hokum sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
 2. Mendistribusikan dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas
 3. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naska dinas.

c. Subbagian keuangan mempunyai tugas membantu sekretaris dalam mengumpulkan bahan dan melakukan pengolahan administrasi dan pelaporan keuangan. Adapun fungsinya :

1. Menyusun rencana kegiatan subbagian keuangan sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.
2. Mendistribusikan dan memberikan petunjuk pelaksanaan tugas
3. Menyusun rancangan, mengoreksi, memaraf dan/atau menandatangani naskah dinas.

c. Kepala Bidang Bina Teknik

Mempunyai tugas membantu kepala dinas dalam mengoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis dibidang bina teknik.

1. Seksi Perencanaan

Mempunyai tugas membantu kepala bina teknik dalam melakukan penyampaian bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang perencanaan.

2. Seksi pengembangan jaringan dan leger jalan

Mempunyai tugas membantu kepala bidang bina teknik dalam melakukan penyiapan dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan jaringan dan leger jalan. Adapun fungsi:

3. Seksi pengawasan pemanfaatan jalan mempunyai tugas membantu kepala bidang bina teknik dalam membantu kepala bidang bina teknik dalam membantu penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pengawasan pemanfaatan jalan.

- d. Kepala Bidang pembangunan mempunyai tugas membantu kepala dinas dalam mengoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang pembangunan.
1. Seksi pembangunan jalan mempunyai tugas membantu kepala bidang pembangunan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis evaluasi perkembangan desa dan desa adat, skala provinsi.
 2. Seksi pembangunan jembatan mempunyai tugas membantu kepala bidang pembangunan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas aparatur pemerintah desa, skala provinsi.
 3. Seksi lingkungan dan pengaman jalan mempunyai tugas-tugas membantu kepala bidang pembangunan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang lingkungan dan pengamanan jalan.
- e. Kepala bidang pemeliharaan mempunyai tugas membantu kepala dinas dalam mengoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang pemeliharaan.
1. Seksi pemeliharaan rutin jalan mempunyai tugas membantu kepala bidang pemeliharaan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pemeliharaan rutin jalan.
 2. Seksi pemeliharaan berkala dan penanganan pasca bencana mempunyai tugas membantu kepala bidang pemeliharaan dalam melakukan

penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pemeliharaan berkala dan penanganan pasca bencana.

3. Seksi pemeliharaan jembatan mempunyai tugas membantu kepala bidang pemeliharaan dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang pemeliharaan jembatan.
- f. Kepala bidang bina jasa konstruksi mempunyai tugas membantu kepala dinas dalam mengkoordinasikan, merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis bidang bina jasa konstruksi.
1. Seksi bina usaha dan masyarakat jasa konstruksi dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang bina usaha dan masyarakat jasa konstruksi.
 2. Seksi bina sumber daya dan tenaga kerja konstruksi mempunyai tugas membantu kepala bidang bina jasa konstruksi dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis pedayagunaan sumber daya alam dan teknologi perdesaan skala provinsi.
 3. Seksi tata teknis dan pengendalian mempunyai tugas membantu kepala bidang bina jasa konstruksi dalam melakukan penyiapan bahan perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis bidang tata teknis dan pengendalian.

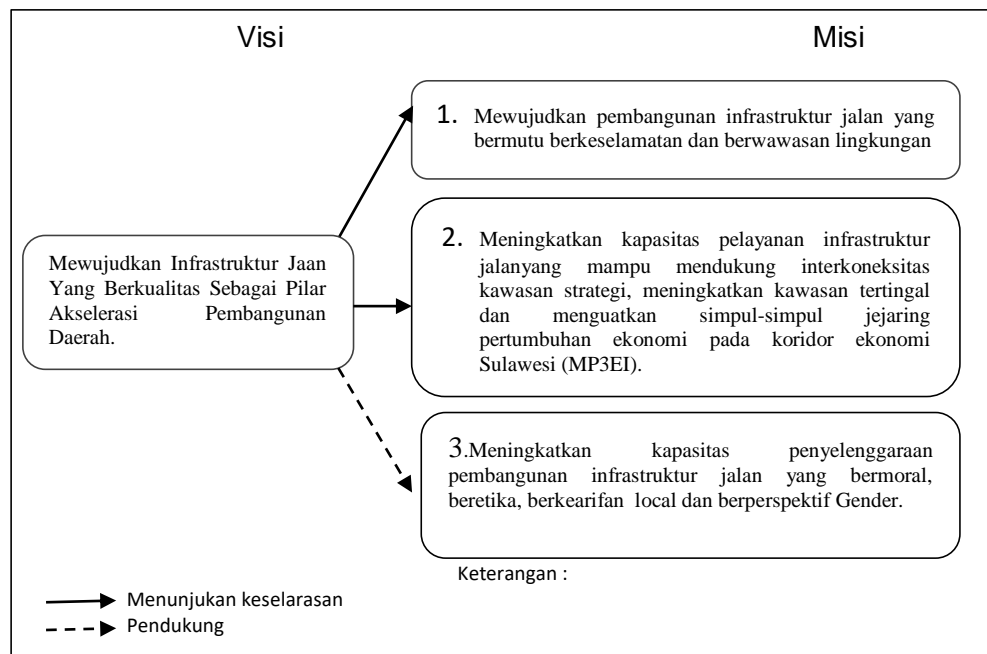
D. Alignment

Alignment/Penyelarasan Organisasi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Bagian tahap awal dari penyusunan *balanced scorecard* yang akan dilakukan disini adalah *alignment*/penyelarasan visi ke misi, misi ke tujuan, tujuan ke sasaran strategi serta sasaran strategi ke indicator kinerja utama di mana masing-masing penyelarasan tersebut akan dijelaskan pada sub judul berikut:

a. Alignment/Penyelarasan Visi ke Misi Dinas Bina Marga dan Dinas Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

Visi merupakan suatu pernyataan ringkas tentang cita-cita organisasi yang berikan arahan yang jelas dan apa yang akan diperbuat oleh organisasi di masa yang akan datang (Moeheriono 2012).

Pernyataan visi dan misi yang di rancang dengan baik sangat penting untuk merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi strategi. Oleh karena itu, perlu dilakukan *alignment* untuk mengetahui keselarasan antara visi dan misi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan seperti pada gambar 4 dibawah ini.



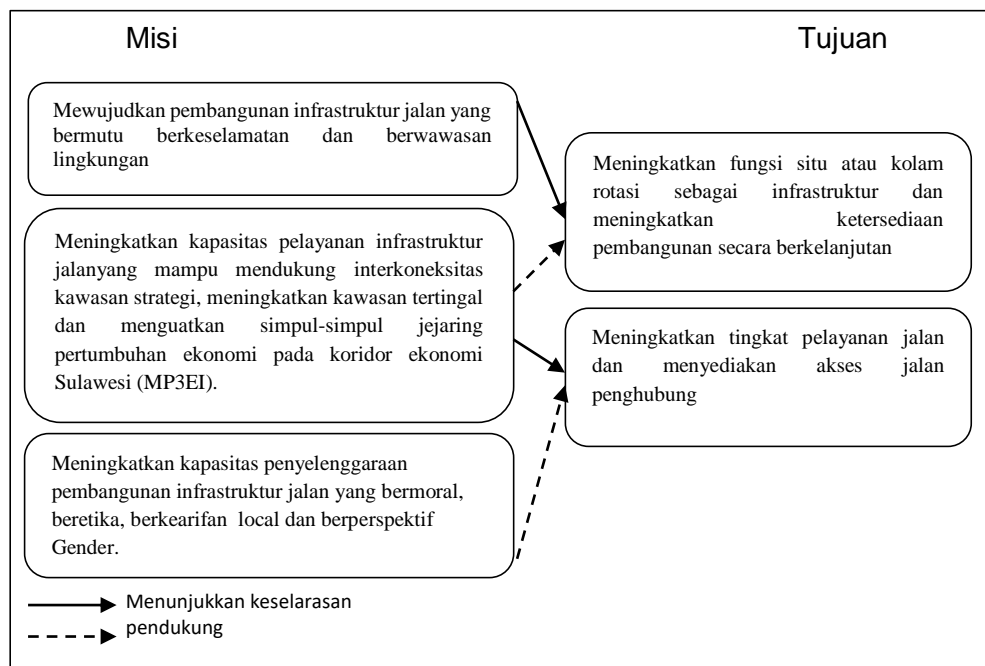
Gambar : 4 *Alignment* visi ke misi dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2012-2016

Berdasarkan gambar 4 keselarasan visi terhadap misi dimana visinya. Untuk mewujudkan visi tersebut maka ada tiga misi yang dilakukan. Misi pertama mewujudkan pembangunan infrastruktur jalan yang bermutu berkeselamatan dan berwawasan lingkungan. Misi kedua meningkatkan kapasitas pelayanan infrastruktur jalan yang mampu mendukung interkoneksi kawasan strategi, meningkatkan kawasan tertinggal dan menguatkan simpul-simpul jejaring pertumbuhan ekonomi pada koridor ekonomi Sulawesi (MP3EI). Misi ketiga merupakan pendukung dalam meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pembangunan infrastruktur jalan yang bermoral, beretika, berkearifan local dan berperspektif Gender. Untuk memperbaiki *alignment* pada misi pendukung agar terwujud visi misi prasarana kota dan infrastruktur yang mantap, selaras, terpadu dan berkesinambungan berdasarkan prinsip *good* dan *clean government*.

b. *Alignment*/Penyelarasan Misi ke Tujuan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Tahap selanjutnya setelah dilakukan alignment antara visi ke misi adalah menganalisis keselarasan antara misi dan tujuan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Tujuan merupakan realisasi dari misi yang spesifik dan dapat dilakukan dalam jangka pendek. Keselarasan antara misi dan tujuan perlu dianalisis dengan proses *alignment* di bawah ini seperti gamabar 5 di bawah ini.



Gambar : 5 Alignment misi ke tujuan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2012-2016

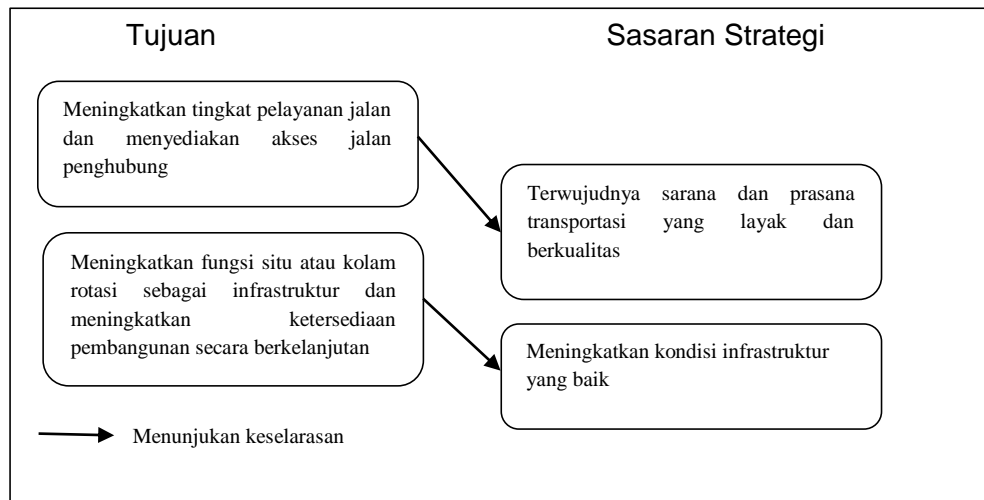
Berdasarkan gambar 5 secara *Alignment* misi terhadap tujuan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi. Misi pertama mewujudkan pembangunan infrastruktur jalan yang bermutu berkeselamatan dan

berwawasan lingkungan berdasarkan keyword di atas memiliki keselarasan dengan tujuan meningkatkan fungsi pembangunan secara berkelanjutan. Misi kedua meningkatkan kapasitas pelayanan infrastruktur jalan yang mampu mendukung interkoneksi kawasan strategi berdasarkan *keyword* diatas merupakan pendukung terhadap tujuan yaitu meningkatkan ketersediaan pembangunan secara berkelanjutan. Misi kedua meningkatkan kawasan tertinggal dan menguatkan simpul-simpul jejaring pertumbuhan ekonomi pada koridor ekonomi Sulawesi (MP3EI) berdasarkan *keyword* diatas menunjukkan keselarasan dengan tujuan meningkatkan tingkat pelayanan jalan . misi ketiga meningkatkan kapasitas penyelenggaraan pembangunan infrastruktur jalan yang bermoral, beretika, berkearifan local dan berperspektif Gender berdasarkan *keyword* diatas merupakan pendukung terhadap tujuan yaitu meningkatkan tingkat pelayanan jalan.

c. *Alignment*/Penyelarasan Tujuan ke Sasaran Strategis Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Tahap ketiga dari proses alignment yaitu menganalisis keselarasan antara tujuan dan sasaran strategis dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. sasaran adalah suatu keadaan atau kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi, baik tujuan jangka pendek atau panjang mencangkup organisasi keseluruhan. Tujuan bersifat luas dan umum sedangkan sasaran bersifat lebih rinci dan memperlihatkan langkah menuju pencapaian tujuan. Keselarasan tujuan Dinas Bina Marga dan Bina

Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan ke sasaran dapat dilihat pada gamabar 6 di bawah ini.



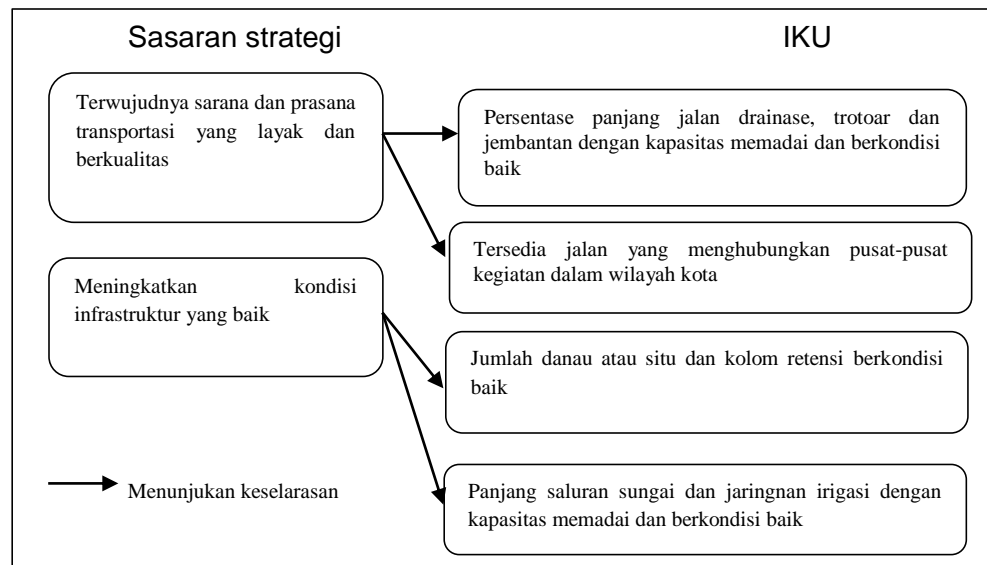
Gambar : 6 *Alignment* tujuan ke sasaran strategis Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2012-2016

Berdasarkan gambar 6 *alignment* tujuan terhadap sasaran strategis yang terdapat pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan tahun 2012 - 2016. Sasaran strategis yang pertama terwujudnya sarana dan prasana transportasi yang layak dan berkualitas menunjukkan penjabaran *point* dari tujuan pertama Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan yaitu agar meningkatkan tingkat pelayanan jalan dan menyediakan akses jalan penghubung. Sasaran strategis yang kedua yaitu meningkatkan kondisi infrastruktur yang baik menunjukkan keselarasan dari tujuan untuk meningkatkan fungsi situ atau kolam rotasi sebagai infrastruktur dan meningkatkan ketersediaan pembangunan secara berkelanjutan.

d. Alignment/Penyelarasan Sasaran Strategis ke Indikator Kinerja Utama Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Tahap selanjutnya proses alignment yaitu mengdiagnosis keselarasan antara sasaran strategi dan indicator kinerja utama yang terdapat pada rencana strategis Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2012-2016 Indikator Kinerja Utama terdiri dari persentase panjang jalan, drainase, trotoar, dan jembatan dengankapasitas memadai dan berkondisi baik, tersedia jalan yang menghubungkan pusat-pusat kegiatan dalam wilayah kota, jumlah danau atau situ dan kolom retensi berkondisi baik dan panjang saluran, sungai dan jaringan irigasi dengan kapasitas memadai dan berkondisi baik. Hasil diagnosis dapat dilihat dapat dilihat pada gambar 7 di bawah ini.



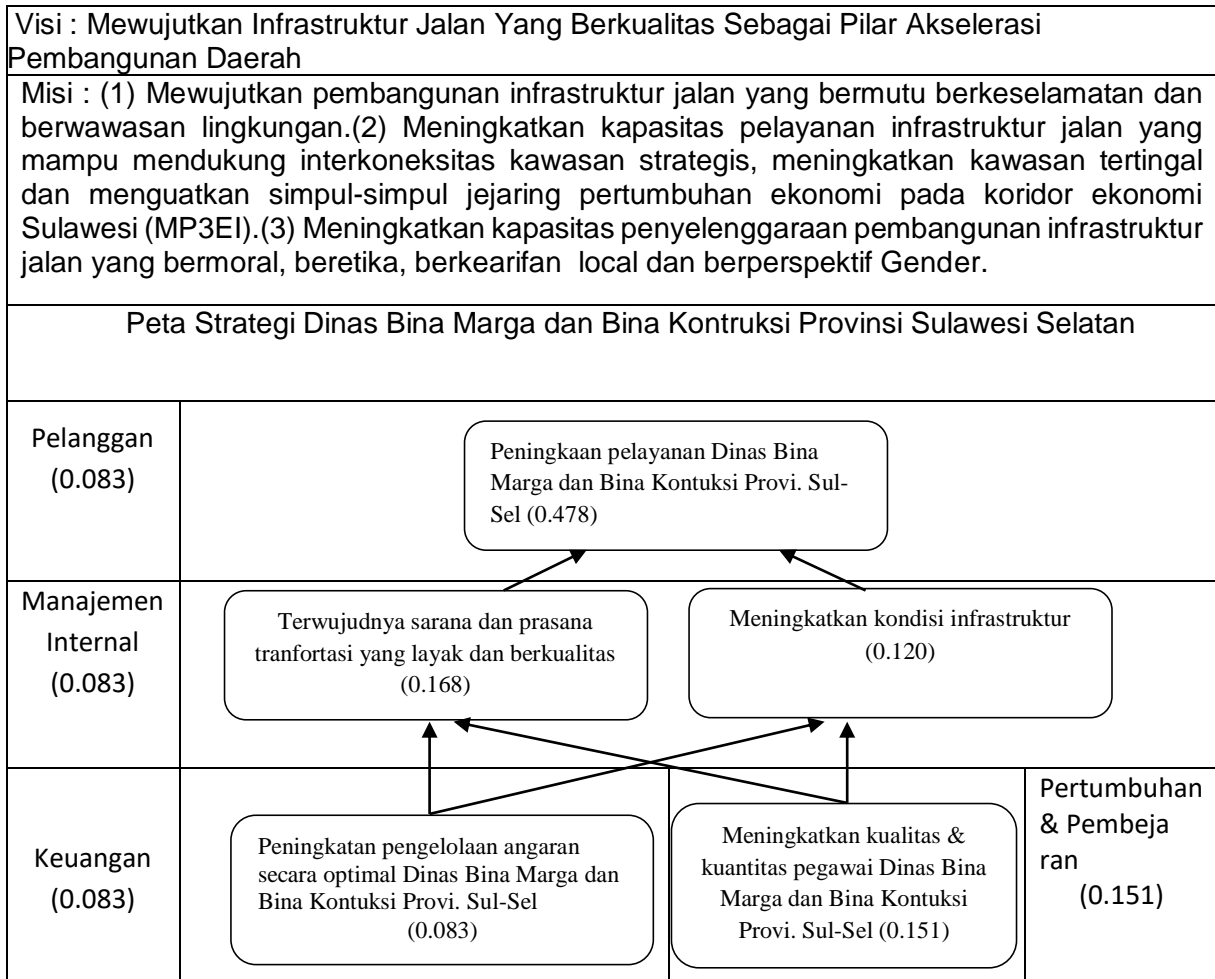
Gambar : 7 Alignment sasaran strategis ke IKU Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2012-2016

Gambar 7 menunjukkan bahwa sasaran strategi pertama yaitu Terwujudnya sarana dan prasana transportasi yang layak dan berkualitas selaras dengan IKU yang ditetapkan yaitu presentase panjang jalan,trotoar jembatan dan tersedianya jalan yang menghubungkan dalam wilayah kota. Sementara itu sasaran strategis yang kedua meningkatnya kondisi infrastruktur yang baik sudah selaras dengan IKU yang ditetapkan yaitu jumlah danau atau situ dan kolom retensi panjang saluran, sungai jaringan irigasi penjabaran dari sasaran strategi dinas bina marga dan bina bina kontruksi provinsi sulawesi selatan tetapi berdasarkan analisis ditemukan bahwa indicator kinerja utama secara umum belum memenuhi prinsip analisis SWOT

E. Hasil Penyusunan Peta Strategi Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Pembobotan perspektif menggunakan analisis SWOT merupakan dasar untuk menyusun peta strategi. Penyusunan peta strategi dilakukan secara hieraki dimulai dari bobot yang paling rendah yaitu perspektif keuangan (0.083) dan pertumbuhan pembelajaran(0.151) kemudian manajemen internal (0.288) hingga yang paling tinggi yaitu perspektif pelanggan (0.478). Perspektif keuangan dan pertumbuhan pembelajaran diposisikan paling bawah karena fungsinya mendukung bagi perspektif manajemen interna. Peta strategi seperti yang terlihat pada gambar 8 yang terdapat di bawah ini.



Gambar : 8 peta strategis Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan gambar 8 peta strategi dibentuk melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategi pada setiap perspektif. Perspektif keuangan dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran menggambarkan strategi yang mendorong melakukan manajemen internal. Perspektif keuangan memiliki sasaran strategi yaitu peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal pada Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki sasaran strategis meningkatkan kualitas dan kuantitas

pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Kedua perspektif tersebut bertujuan untuk mendorong terwujudnya sarana dan prasaran transfortasi yang layak dan berkualitas dan meningkatkan kondisi infrastruktur. Perspektif manajemen internal menggambarkan proses organisasi dalam memenuhi harapan pelanggan atau tugas pokok dan fungsi dinas bina marga dan bina kontruksi dalam mewujudkan prasarana kota dan prasarana infrastruktur yang mantap, selaras, terpadu dan berkesinabungan.

F. Pengukuran kinerja perspektif Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan empat perspektif pada balanced scorecard yang terdiri dari 12 (dua belas) indicator kinerja utama dinas bina marga dan bina kontruksi provinsi sulawesi selatan, terdapat 4 (empat) indicator telah mencapai target yang ditetapkan, sedangkan 8 (delapan) IKU belum mencapai target diantaranya : 2 (dua) berada pada kategori rendah yang diekspresikan dengan warna merah, 5 (lima) berada pada kategori rendah sedang yang diekspresikan dengan warna kuning dan 1 (satu) Indicator Kinerja Utama *non available*, dua Indicator Kinerja Utama berada pada kategori baik yang diekspresikan dengan warna hijau dan 2 (dua) indicator kinerja utama berada pada kategori sangat baik yang diekspresikan dengan warna biru. Untuk selengkapnya akan dijelaskan sub judul berikut ini.

a. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan

Dinas bina marga dan bina kontruksi provinsi sulawesi selatan menetapkan strategis yaitu peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal. Indicator kinerja utama dan pemicu indicator digunakan untuk mengatur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif keuanngnan yang dapat dilihat pada table3.5 di bawah ini.

Table 5 Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan

Indikator Utama	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU (a)	Penentuan Standar (%)		Baseline (2017) (%)	Target (2017) (%)	Pencapaian (%) (f)	Nilai KRI (g)=(a*f)
Pengelolaan daya serap anggaran Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	Presentase daya serap anggaran Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov Sul-Sel	0.083	Sangat Baik	>95-100	73.51	85.01	25	2.07
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Total skor Perspektif Keangan								2.07

Sumber : LAKIP Dinas Bina Marga dan Bina Konruksi Provinsi Sulawesi Selatan (data diolah).

Berdasarkan table 5 presentase daya serap anggaran terhadap kegiatan dinas bina marga dan bina kontruksi provinsi sulawesi selatan tahun 2015 hanya mencapai 73.51% masih jauh dari yang ditargetkan yaitu sebesar 85.01%. Sementara itu hasil pembobotan Indikator Kinerja Utama perspektif keuangan yaitu 0.083. Bobot tersebut termasuk rendah karena sesuai dengan tujuan instansi pemerintah yang tidak berorientasi pada profit. Rendahnya nilai bobot Indikator Kinerja Utama berpengaruh pada nilai *Key Result Indikator* yaitu sebesar 2.07% yang diekspresikan dengan warna merah. Table perhitungan kinerja perspektif keuangan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5.

b. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan menetapkan sasaran strategis pada perspektif pelanggan yaitu peningkatan pelayanan Dinas Bina Marga dan Bina kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Indikator pemicu dan indikator hasil yang digunakan mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif keuangan yang dapat pada table 3.6 di bawah ini.

Table 6 Hasil pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator Utama	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU (a)	Penentuan Standar (%)	Baseline (2017) (%)	Target (2017) (%)	Pencapaian (%) (f)	Nilai KRI (g)=(a*f)	
Meningkatkan pembangunan dan pemeliharaan srn public yg menjadi tanggungjawab Dinas Bina Marga dan Kontruksi Prov.Sul-Sel	Realisasi kegiatan dlm rangka peningkatan pelayanan oleh Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	0.341	Sangat Baik	>95-100	72.50	80.01	25	8.54
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
	Peningkatan kepuasan pengguna srn public yg menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	0.137	Sangat Baik	>95-100	NA	80.01	0	0
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Total skor Perspektif pelanggan							8.54	

Sumber: LAKIP dinas bina marga dan bina kontruksi provinsi sulawesi selatan(data diolah)

Berdasarkan table 6 IKU perspektif pelanggan persentase realisasi kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan oleh Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan mencapai 72.50% dari yang ditargetkan yaitu sebesar 80.01%. Sementara itu, hasil pembobotan IKU yaitu 0.341 seperti yang dapat pada lampran 4, lebih tinggi dibandingkan dengan bobot

peningkatan kepuasan pengguna sarana public yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Binakonstruksi Provinsi Sulawesi Selatan sehingga perlu memprioritaskan perbaikan IKU tersebut. Nilai *Key Result Indikator* yaitu sebesar 8.54% diekspersikan dengan warna merah atau masih rendah. Table perhitungan kinerja perspektif pelanggan selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5.

c. Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen Internal

Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan menetapkan sasaran strategis pada perspektif manajemen internal yaitu terwujudnya sarana dan prasarana transportasi yang layak dan berkualitas sedangkan sasaran strategis selanjutnya adalah meningkatkan kondisi infrastruktur. Indicator pemicu dan indicator hasil yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif keuangan yang dapat dilihat pada table 7 dibawah ini.

Table 7 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen Internal

Indikator Utama	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU (a)	Penentuan Standar (%)		Baseline (2017) (%)	Target (2017) (%)	Pencapaian (%) (f)	Nilai KRI (g)=(a*f)
Peningkatan kondisi jaringan, jembatan, drainase	Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jaringan jalan, jembatan drainase	0.095	Sangat Baik	>95-100	78.48	80.01	50	4.75
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Peningkatan kondisi jaringan irigasi, rawa, dan Jaringan pengairah lainnya	Realisasi pembangunan & pengelolaan Jaringan irigasi, rawa, dan jaringan pengairah lainnya	0.065	Sangat Baik	>95-100	79.07	85.01	50	3.42
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				

Lanjutan Table 7 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Manajemen

Peningkatankondisi dan konservasi sungai danau dan infrastruktur lainnya	Realisasi pengembangan, pengelolaan dan konversasi sungai, danau dan infrastruktur lainnya	0.055	Sangat Baik	>95-100	59.96	70.01	50	2.74
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Kurang	<75				
Menciptakan system informasi/data base jalan,jembatan & draenase		0.028	Sangat Baik	>95-100	63.31	70.01	50	1.38
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Peningkatan pengelolaan SKPD	Peningkatan sarana prasarana kebinamargaan	0.024	Sangat Baik	>95-100	65	85.01	25	0.59
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
	Realsasipeningkatan saran dan prasarana pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	0.0118	SanagatBaik	>95-100	100	70.01	100	1.18
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
	Peningkatan dan pengembangan system pelaporan perencanaan dan pertanggung jawaban SKPD	0.0106	SanagatBaik	>95-100	100	85.01	100	1.06
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Total skor Perspektif Manajemen Internal								14.93

Sumber: LAKIP Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan(data diolah)

Berdasarkan table 7 perspektf manajemen internal terdapat 2 (dua) IKU kategori sangat baik yang diekspresikan dengan biru, ada 4 (empat) kategori sedang yang diekspresikan oleh warna kuning hal tersebut disebabkan karena ada beberapa kegiatan yang belum mencapai target di tetapkan seperti pembebasan lahan untuk pembangunan jalan, drainase dan jembatan, pengadaan lahan untuk pengembangan, pengelolaan jaringan irigasi dan sungai pembangunan kolam retensi, serta pemutakhiran data jalan, jembatan dan drainasesedangkan satu IKU rendah yang diekspresikan warna merah

disebabkan tingkat penyediaan dan pemeliharaan sarana atau alat kebinamargaan yang belum tercapai sesuai target yang ditetapkan. Total nilai *key result indikator* yaitu sebesar 14.93% kategori perspektif manajemen internal selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5.

d. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan menetapkan sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Indikator pemicu dan indikator hasil yang digunakan untuk mengukur pencapaian dari sasaran strategis tersebut tercantum dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat dilihat pada table 8 di bawah ini.

Table 8 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator Utama	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU (a)	Penentuan Standar (%)		Baseline (2017) (%)	Target (2017) (%)	Pencapaian (%) (f)	Nilai KRI (g)=(a*f)
Meningkatkan kompetensi pegawai Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Persentase pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel yang mengikuti diklat	0.108	Sangat Baik	>95-100	16.82	85.01	75	8.09
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	<75				
Mengoptimal jumlah pegawai	Persentase pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	0.043	Sangat baik	>95-100	85.6	85.01	75	3.24
			Baik	>85-95				
			Sedang	75-85				
			Rendah	>75				
Total skor pertumbuhan dan pembelajaran								11.33

Sumber: LAKIP Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan(data diolah)

Berdasarkan table 8 perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pencapaian persentase pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan yang mengikuti Diklat 16.82% dari total pegawai 107 orang. Pencapaian tersebut berada pada kategori baik yang dekspresikan dengnan warna hijau. Sedangkan presentase pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan 85.6% dari total pegawai yang direncanakan sebanyak 125 orang sesuai Renstra Dinas Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Table perhitungan kinerja prespektif pertumbuhan dan pembelajaran selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 5.

e. Hasil pengukuran skor keseluruhan perspektif Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan perhitungan kinerja berbasis *Balanced scorecard* , diperoleh hasil keseluruhan dari msing-masing perspektif Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan yaitu 36.87% dengan interpretasi warna biru muda atau berada pada kategori rendah seperti yang terdapat pada table 9 di bawah ini.

Table 9 Hasil Nilai Keseluruhan Perspektif Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.

Perspektif	Pencapaian (%)	Bobot	Nilai KRI (%)
Pertumbuhan dan Pembelajaran	75.03	0.151	11.33
Manajemen Internal	51.84	0.288	14.93
Keuangan	24.94	0.083	2.07
Pelanggan	17.86	0.478	8.54
Total		1	36.87

Sumber : Data Diolah (2016)

Berdasarkan table 9 tersebut menunjukkan nilai kinerja keseluruhan yang diakumulasikan dari nilai kinerja empat perspektif *balanced scorecard* yaitu

sebesar 36.87%. seperti yang terdapat pada lampiran 6. Rendahnya skor kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi dipengaruhi oleh nilai kinerja perspektif pelanggan yang hanya mencapai 8.54% hal tersebut disebabkan oleh pelayanan yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan masih ada kegiatan yang belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

G. Inisiatif strategi masing-masing perpektif BSC Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan menggunakan *balanced scorecard* diperoleh kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan sebesar 36.87% dengan interpretasi warna merah atau rendah. Skor tersebut diperoleh dari akumulasi dari skor kinerja empat perspektif *balanced scorecard*. Untuk masing-masing perspektif yang memiliki nilai rendah dan sedang maka dapat dilihat inisiatif strategis di bawah ini.

a. Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mendapat skor paling rendah yaitu sebesar 2.07% yang diekspresikan dengan warna merah, oleh karena itu perbaikan kinerja dilakukan dengan meningkatkan kinerja indicator kinerja utama yang masih rendah dengan membuat inisiatif strategi seperti yang tercantum pada pada table 10 di bawah ini.

Table 10 Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Nilai Ekspresi Warna	Indicator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis
2.07%	Persentase daya serap anggaran terhadap kegiatan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	1.menyusun rencana penyerapan anggaran Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov Sul- Sel
		2.percepatan pelaksanaan kegiatan pengadaan lahan dn pembangunan yang mempunyai daya serap rendah oleh Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov Sul-Sel
		3.Menghindari penyimpangan pelaksanaan serapan anggaran yang tidak sesuai waktu

Sumber : Data Diolah (2016)

Berdasarkan table 10 ada tiga inisiatif strategi yang akan dilakukan agar kinerja indicator kinerja utama keuangan yang masih rendah agar menjadi baik. Inisiatif strategi ini diharapkan mampu meninggalkan daya serap anggaran Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target telah di tetapkan supaya anggaran terserap lebih tinggi dari sebelumnya.

b. Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memperoleh skor kinerja 8.54% tersebut masuk kedalam kategori rendah yang diekspresikan dengan warna merah. Kinerja perspektif pelanggan perlu diperbaiki dengan melakukan inisiatif strategi seperti yang tercantum pada table berikut 11 di bawah ini.

Table 11 Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan

Nilai Ekspresi Warna	Indicator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis
8.54%	Realisasi kegiatan dalam rangka meningkatkan pelayanan oleh Dinas Bina Marga dan Bina	1.Melaksanakan kegiatan pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jaringan jalan, jembatan, draenase sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
		2.Melaksanakan kegiatan pengembangan dan pengeloan jaringan irigasi,rawa,dan jarigan pengairah lainnya sesuai target

Lanjutan Table 11 Inisiatif Strategi Perspektif Pelanggan

	Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan	3.Melaksanakan kegiatan pengembangan, pengelolaan dan konservasi sungai, danau dan infratraktur lainnya sesuai target
NA	Peningkatan kepuasan pengguna sarana public yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan	1. Melaksanakan program yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan 2.Penilai tingkat kepuasan pengguna sarana dan prasaranan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Sumber : Data diolah (2016)

Berdasarkan table 11 Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan perlu memprioritaskan perbaikan kinerja indicator kinerja utama supaya dapat memberikan pelayanan secara baik bagi pengguna jalan, jembatan dan public lainnya.

c. Inisiatif Strategis Perspektif Manajemen Internal

Perspektif manajemen internal memperoleh skor kinerja sebesar 14.93% tersebut masuk kedalam kategori sedang yang diekspresikan dengan warna kuning.kinerja perspektif manajemen internal perlu diingkatkan dengan memperbaiki kinerja indicator kinerja utama berupa inisiatif strategis seperti yang tercantum pada table 12 di bawah ini.

Table 12 Inisiatif Strategis Perspektif Manajemen Internal

Nilai Ekspresi Warna	Indicator Kinerja Utama	Inisiatif Strategis
0.59%	Peningkatan sarana dan prasaranakebina margaan	1.Penyediaan dan pemeliharaan sarana atau alat kebinamargaan 2.Optimalisasi loboratorium pengujian tanah danmaterial
4.75%	Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jaringan, jembatan, draenase	1.Melaksanakan pelaksanaan kegiatan pembebasan lahan untuk pembangunan dan peningkatan jalan, draenase, dan jembatan sesuai target. 2.Pemeliharaan jalan secara rutin, perbaikan dan pemeliharaan jembatan dan draenase

Lanjutan Table 12 Inisiatif Strategi Perspektif Manajemen Internal

		3.Pembangunan jembatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan
		4.Pembangunan ruas jalan sesuai dengan target
		5.Perbaikan dan pemeliharaan trotoar
3.24%	Realisasi pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi, rawa, dan jaringan pengairan lainnya	1.Melakukan pengadaan lahan untuk pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi, dan jaringan pengairan lainnya
		2.Pemeliharaan rutin jaringan irigasi,rawa, dan jaringan pengairan lainnya
		3.Pembangunan, rekonstruksi dan rehabilitas jaringan irigasi, rawa, dan jaringan pengairan lainnya
2.74%	Realisasi pengembangan, pengelolaan dan konservasi sungai, danau dan infrastruktur lainnya	1.Melakukan pengadaan lahan untuk pengembangan, pengelolaan dan konservasi sungai, danau/situ, dan kolom retensi
		2.Pengaman dan pengambilan fungsi danau/situ, dan kolom retensi
		3.Pembangunan kolam retensi
		4.Pemeliharaan sungai, danau/situ, dan kolom retensi
1.38%	Realisasi pembangunan system informasi atau data base jalan, jembatan dan drainase	1.Meningkatkan kualitas data jalan, jembatan dan drainase
		2.pemutakhiran data jalan, jembatan dan drainase

Sumber : Data diolah (2016)

Berdasarkan table 12 Indikator Kinerja Utama yang masih tergolong rendah yang diekspresikan dengan warna merah perlu diperbaiki dengan melakukan inisiatif strategi yang terdapat diatas supaya target peningkatan sarana dan prasana kebinamargaan dapat tercapai. Sedangkan Indicator Kinerja Utama dengan nilai sedang yang diekspresikan dengan warna kuning masih perlu ditingkatkan supaya indicator kinerja utama memiliki nilai baik. Adapun untuk memperbaikinya dengan melakukan inisiatif strategi yang telah ditetapkan diatas.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

- Proses alignment visi ke misi dimana misi pertama dan kedua menunjukkan penjabaran poin terhadap visi. Misi ketiga dan keempat merupakan pendukung terhadap misi ke tujuan dan tujuan ke sasaran strategis sudah Indikator Kinerja Utama yang ditetapkan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan sudah menunjukkan keselarasan.
- Rancangan peta strategi dilakukan secara hieraki dimulai dari bobot yang paling rendah yaitu perspektif keuangan dan pertumbuhan pembelajaran kemudian manajmene internal hingga yang paling tinggi yaitu perspektif pelanggan. Persktif keuangan dan pertumbuhan pembelajaran diposisikan paling bawah karena fungsinya mendukung bagi perspektif manajemen internal.
- Hasil pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan dengan pendekatan BSC secara keseluruhan yaitu sebesar 36.87% nilai termasuk kedalam kategori rendah atau diekspresikan dengan warna merah. Terdapat delapan Indicator Kinerja Utama belum selesai dengan target yang telah ditetapkan Dinas Bina Marga dan Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan diantaranya : dua Indicator Kinerja Utama berada pada kategori rendah, lima Indicator Kinerja Utama berada pada kategori sedang serta satu Kinerja Utama *non available*, untuk Indicator Kinerja Utama yang telah mencapai target yaitu dua berada pada kategori baik dan dua Indicator Kinerja Utama berada pada kategori sangat baik.

B. Saran

- o Pada perspektif pelanggan Dinas Bina Marga dan Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan memprioritaskan perbaikan kinerja pada indicator kinerja utama dengan melaksanakan kegiatan pembangunan, peningkatan jaringan jalan, jembatan drainase, melaksanakan kegiatan pengelolaan jaringan irigasi dan jaringan pengairan lain, melaksanakan konservasi sungai dan danau sesuai target.
- o Perspektif manajemen internal memprioritaskan perbaikan kinerja pada indicator kinerja utama dengan nilai kinerja masih rendah yaitu peningkatan sarana dan prasarana kebinamargaan dengan menyediakan dan memelihara saran atau alat kebinamargaan, optimalisasi laboratorium pengujian tanah dan material.
- o Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempertahankan dan meningkatkan indicator kinerja utama persentase pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan yang mengikuti Diklat dan Persentase pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.
- o Pada perspektif keuangan sebaiknya Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan memperbaiki kinerja indicator kinerja utama dengan meningkatkan penyerapan anggaran dengan melaksanakan kegiatan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan sesuai target yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmat Khairi, 2016. *Analisis Pengukuran Kinerjaorganisasi Berbasis Balanced Scorecard Pada Dinas Bina Marga Dan Sumber Daya Air Kota Bogor*. Tesis tidak di terbitkan. Bogor. Universitas Pertanian Bogor
- Abrar Oemar, 2010. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik*,(Online), Vol. 8. No.16,(<https://jurnal.unpand.ac.id/> , diakses 22 Desember 2017).
- Hery,S.E.,M.Si.,CRP.,RSA.,CFRM.(Ed).2017. *Balanced Scorecard For Busness*. PT Grasindo.Jakarta
- J. Waskita dan M.Tri Purwanto, 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard* (Online), Vol. 19, No.3,(<https://www.researchgate.net/> , diakses 13 Desember 2017).
- M.Khusni Hidayat, dan Basuki, 2016. *Jurnal Manajerial Kinerja: Analisis Perencanaan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Mothod Untuk Industry Mamufaktur Jawa Timur*,(Online), Vol.2,No.2(<http://Www.researchgate/> , diakses 21 Desember 2017).
- Nym. Pramesti Sukma dan K. Ayu Krisnadewi, E, 2013. *Penilaian Kinerja berbasis Balanced Scorecard*,(Online), Vol.5, No.2,(<https://ojs.unud.ac.id/> diakses 17 Desember 2017).
- N. Iman VK dan Jogiyanto HM, 2016. *Pengaruh Penyelarasan Strategi Terhadap Kinerja Organisasi*,(Online), vol.3 No.2,(<http://nofieiman.com/wp-content/> , diakses 10 Juni 2018).
- Nuris Sanida, 2007. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Kimia Farma Apotek Bandar Lampung*. Tesis tidak di terbitkan. Bandarlampung. Unisversitas Lampung
- R.Kurni Ajeng Pratiwi,dan Titik Mildawati, 2014. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi: Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard*,(Online),Vol.3 No.9,(<https://ejournal.stiesia.ac.id/> , diakses 14 Desember 2017).

- Rifiqah dan Alfani, 2014. Ilmiah: *Analisis penilaian kinerja Berbasis balanced Scored*, (Online), No. 3, (eprints.perbanas.ac.id/, diakses 22 Desember 2017).
- Syamsiyah, Naili Farida dan Rodhiyah, 2013. *Diponegoro journal Of Sosial And Politic :Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Metode Balanced Scorecard*, (Online), No.10 (<http://ejournal-S1/Undip.ac.id/>, diakses 20 Desember 2017).
- Sigit Aribowo, 2012. *Pengukuran Kinerja Proyek Pembangunan Jalan Dengan Pendekatan Money Studi Kasus Pada Dinas Permukiman Dan Prasarana Wilayah Bidang Bina Marga Propinsi Daerah Yogyakarta*. Tesis tidak di terbitkan. Yogyakarta. Universitas Dharma
- Sucimardha Tilah, 2011. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard*, (Online), Vol.2 No.3, (<https://jom.unri.ac.id/> diakses 16 Desember 2017).
- Yuliansyah, M.S.A.,Ph.D.,Akt.,C.A. (Ed).2016.*Penyelarasan Strategi Organisasi Teori dan Konsep serta Penerapannya di Industri Perbankan*. Salemba Empat. Jakarta Selatan 12610
- Yuni Purwadi & Retno Murni Sari, 2015. Riset Mahasiswa Ekonomi(RITMIK): *Analisis Pengukuran Kinerja Anggaran*, (Online), Vol.2 No.2 (journal.stieken.ac.id, diakses 21 Desember 2017).

L

A

M

P

I

R

A

N



**KONSIONER PEMBOBOTAN INDICATOR KINERJA UTAMA
DINAS BINA MARGA DAN BINA KONTRUKSI PROVINSI
SULAWESI SELATAN BERBASIS BALANCED SCORECAR**

Lampiran 1 konsioner pembobotan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel

KUESIONER PENELITIAN

Pendahuluan

Kepada Yth : Bapak/Ibu Responden

Dengan hormat,

Dalam rangka penyelesaian study di Unisversitas Muhammadiyah Makassar, dengan biodata sebagai berikut :

Nama : **Jumading**

NIM : **105720500114**

Fakultas/Jurusan : **Manajemen**

Alamat : **Jl. Mangasapermai, Makassar**

No.Hp : **082284278975**

Pada saat ini sedang menyusun tugas akhir dengan judul :

“ ANALISIS PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI BERBASIS *BALANCED SCORECARD* PADA DINAS BINA MARGA DAN KONSTRUKSI PROVINSI SULAWESI SELATAN ”

Sanagat mengharapkan partisipasi Bapak/Ibu untuk dapat meluangkan sedikit waktu dan dapat membantu saya dalam menjawab beberapa pertanyaan. Adapun pertanyaan mengenai identitas responden yang ada di konsioner ini bersifat pertanyaan tertutup, maka identitas responden akan di rahasiakan.

Identitas Responden

(Responden Tidak Perlu Menulis Nama)

1. No.Responden : _____ (Diisi Oleh Peneliti)
2. Jenis Kelamin :Pria/Wanita*)3. Usia: _____ Tahun
3. Lama Masa Kerja : _____
4. Pendidikan Terakhir : _____

❖ Petunjuk pengisian pembobotan yang dilakukan Dalam Sebuah *Matrik* Analisis

Swot

- Bobot = total bobot tidak boleh lebih 100 atau 1,00
- 3 versi rating= skala 1-4: versi 1-2= Ifas dan 3-4=Efas . Karena jumlah bobot 1 maka kisaran 2,50
- Skor= bobot x rating
- Apabila nilai skor Ifas > 2,50 maka kekuatan lebih besar dari ancaman dan apabila nilai Efas > 2,50 maka peluang lebih besar dari ancaman.

Penentuan nilai Bobot setiap perspektif *balanced scorecard* dan dilakukan dengan menggunakan matriks banding. Metode ini digunakan agar nilai bobot yang diperoleh dapat mengurangi tingkat subjektif subjektivitas sehingga hasilnya menjadi lebih efektif. Tingkat objektivitas nilai bobot dapat dilihat dari nilai rasio inkonsistensi.

a. Perspektif Keuangan

Lampiran 1: Faktor-faktor internal (*Intenal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
KEKUATAN (S):				Semakin besar kekuatan bobot & rating semakin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah S	0,18:90%	8	0,59	
KELEMAHAN (W):				Semakin besar kelemahan bobot & rantin makin kecil
Teknologi	0,06:30	2	0,12	
Infrastruktur	0,02:10	1	0,02	
istribusi	0,08:50	3	0,24	
Jumlah W	0,16:90%	6	0,38	
Total skor Ifas	0,34	14		
Selisih skor kekuatan - skor kelemahan			0,21	

Kesimpulan kekuatan – Kelemahan skor $0,59 - 0,38 = 0,21 < 2,50$ strategi perlu diperbaiki atau kemampuan kompetitif usaha kurang kompetitif dari kelemahan organisasi lebih besar dari kekuatan

Lanjutan lampiran 1 Faktor-faktor eksternal (*eksternal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
PELUANG (O):				Semakin besar peluang bobot & rating semakin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah S	0,18:90%	8	0,59	
ANCAMAN (T):				Semakin besar ancaman bobot & rating semakin kecil
Teknologi	0,06:30	2	0,12	
Infrastruktur	0,02:10	1	0,02	
Distribusi	0,08:50	3	0,24	
Jumlah W	0,16:90%	6	0,62	
Total skor Efas	0,34	14		
Selisih skor Peluang - skor Ancaman			-0,03	

Kesimpulan peluang – ancaman skor $0,59 - 0,62 = -0,03 < 2,50$ kurang mampu bersaing keluar.

b. Perspektif Pelanggan

2.lanjutan lampiran 1 Faktor-faktor internal (*Internal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
KEKUATAN (S):				Semakin besar kekuatan bobot & rating semakin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah S	0,18:90%	8	0,59	
KELEMAHAN (W):				Semakin besar kelemahan bobot & rantin makin kecil
Teknologi	0,06:30	3	0,18	
Infrastruktur	0,02:10	4	0,08	
Distribusi	0,08:50	1	0,08	
Jumlah W	0,16:90%	8	0,34	
Total skor Ifas	0,34	16		
Selisih skor Kekuatan - skor Kelemahan			0,25	

Kesimpulan kekuatan – Kelemahan skor $0,59 - 0,34 = 0,25 < 2,50$ strategi perlu diperbaiki atau kemampuan kompetitif usaha kurang kompetitif dari kelemahan organisasi lebih besar dari kekuatan.

Lanjutan lampiran 1 Faktor-faktor eksternal (*eksternal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
PELUANG (O):				Semakin besar peluang bobot dan rating makin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah O	0,18:90%	8	0,59	
ANCAMAN (T):				Semakin besar ancaman bobot dan rating makin kecil
Teknologi	0,06:30	3	0,18	
Infrastruktur	0,02:10	4	0,08	
Distribusi	0,08:50	2	0,16	
Jumlah W	0,16:90%	9	0,42	
Total	0,34	17		
Selisih skor Peluang-skor Ancaman			0,17	

Kesimpulan peluang – ancaman skor $0,59 - 0,42 = -0,17 < 2,50$ kurang mampu bersaing keluar.

c. Perspektif Manajemen Internal

3. Faktor-faktor internal (*Intenal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
KEKUATAN (S):				Semakin besar kekuatan bobot & rating semakin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah S	0,18:90%	8	0,59	
KELEMAHAN (W):				Semakin besar kelemahan bobot & rantin makin kecil
Teknologi	0,06:30	2	0,12	
Infrastruktur	0,02:10	1		
Distribusi	0,08:50	3	0,02	
Jumlah T	0,16:90%	6	0,38	
Total	0,34	14		
Selisih skor kekuatan - skor kelemahan			0,21	

Kesimpulan kekuatan – Kelemahan skor $0,59 - 0,38 = 0,21 < 2,50$ strategi perlu diperbaiki atau kemampuan kompetitif usaha kurang kompetitif dari kelemahan organisasi lebih besar dari kekuatan.

Faktor-faktor eksternal (*ekstenal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
PELUANG (O):				Semakin besar peluang bobot dan rating makin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	

Lanjutan Faktor-faktor eksternal (*eskternal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	Semakin besar ancaman bobot dan rating makin kecil
Jumlah (O)	0,18:90%	8	0,59	
ANCAMAN (T):				
Teknologi	0,06:30	3	0,18	
Infrastruktur	0,02:10	1	0,02	
Distribusi	0,08:50	4	0,32	
Jumlah W	0,16:90%	8	0,42	
Total	0,34	16		
Skor Peluang- skor Ancaman			0,17	

Kesimpulan peluang – ancaman skor $0,59 - 0,42 = -0,17 < 2,50$ kurang mampu

bersaing keluar.

d. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Lanjutan lampiran Faktor-faktor internal (*Intenal Strategic Factor Analysis Summary/IFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Internal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
KEKUATAN (S):				Semakin besar kekuatan bobot & rating semakin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah O	0,18:90%	8	0,59	
KELEMAHAN (W):				Semakin besar kelemahan bobot dan rating makin kecil
Teknologi	0,06:30	2	0,12	
Infrastruktur	0,02:10	1	0,02	
Distribusi	0,08:50	3	0,24	
Jumlah T	0,16:90%	6	0,38	
Total	0,34	14		
Selisih skor Kekuatan - skor Kelemahan			0,21	

Kesimpulan kekuatan – Kelemahan skor $0,59 - 0,38 = 0,21 < 2,50$ strategi perlu diperbaiki atau kemampuan kompetitif usaha kurang kompetitif dari kelemahan organisasi lebih besar dari kekuatan.

Faktor-faktor eksternal (*eksternal Strategic Factor Analysis Summary/EFAS*)

Faktor-Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Ranting	Skor Pembobotan (Bobot X Rating)	Keterangan
PELUANG (O):				Semakin besar peluang bobot dan rating makin besar
SDM	0,09:50	4	0,36	
SDA	0,07:30	3	0,21	
Produksi(fasilitas)	0,02:10	1	0,02	
Jumlah (O)	0,018:90%	8	0,59	
ANCAMAN (T):				Semakin besar ancaman bobot dan rating makin kecil
Teknologi	0,06:30	3	0,18	
Infrastruktur	0,02:10	1	0,02	
Distribusi	0,08:50	4	0,32	
Jumlah T	0,16:90%	8	0,42	
Total	0,34	16		
Selisih skor Peluang-skor Ancaman			0,17	

Kesimpulan peluang – ancaman skor $0,59 - 0,42 = -0,17 < 2,50$ kurang mampu bersaing keluar

Lampiran 2 kartu skor Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

No	Perspektif	Bobot Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Pemicu	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar (%)		Baseline 2016	Target					
										2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	keuangan	0.083	Peningkatan pengelolaan anggaran secara optimal	Meningkatkan daya serap anggaran Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Presentase daya serap kegiatan Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	0.083	Sangat Baik	>95-100	73.51	85.01	87	89	91	93	96
							Baik	>85-95							
							Sedang	75-85							
							Rendah	<75							
2	Pelanggan	0.478	Peningkatan pelayanan Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Peningkatkan pembangunan & pemeliharaan sarana publik yg menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Realisasi kegiatan dlm rangka peningkatan pelayanan olh Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	0.341	Sangat Baik	>90-100	72.51	80.01	83	86	89	92	95
							Baik	>80-90							
							Sedang	75-80							
							Rendah	<75							
				Peningkatan kepuasan pengguna sarana public yg menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jalan, jembatan, drainase	0.137	Sangat Baik	>90	NA	80.01	82	85	88	91	93
							Baik	>80-90							
							Sedang	70-80							
							Rendah	<70							
3		0.288	Terwujudnya sarana dan prasarana transportasi yg layak & berkualitas	Peningkatan kondisi jalan, jembatan, drainase	Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jalan, jembatan, drainase	0.092	Sangat Baik	>90	78.48	80.01	83	86	89	92	95
							Baik	>80-90							
							Sedang	70-80							
							Rendah	<70							
				Menciptakan system informasi/data base jalan jembatan, drainase	Realisasi pembangunan system informasi/data base jalan jembatan, drainase	0.028	Sangat Baik	>80	63.31	70.01	73	76	79	82	85
							Baik	>70-80							
							Sedang	60-70							
							Rendah	<60							

Lanjutan lampiran 2 kartu skor Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

No	Perspektif	Bobot Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Pemicu	Indikator Kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan Standar (%)		Baseline 2016	Target							
										2016	2017	2018	2019	2020	2021		
3	Manajemen Internal	0.288	Terwujudnya sarana dan prasarana tranfortasi yg layak &berkualitas	Peningkatan pengelolaan SKPD	Peningkatan sarana dan prasarana kebinamargaan	0.024	Sangat Baik	>95-100	65	85.01	86	88	90	95	96		
							Baik	>85-95									
							Sedang	75-85									
							Rendah	<75									
				Realisasi peningkatan & prasaranan pegawai Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	0.012	Sangat Baik	>90	100	85.01	100	100	100	100	100	100	100	100
						Baik	>85-90										
						Sedang	75-85										
						Rendah	<75										
				Peningkatan & pengembangan system pelaporan perencanaan & pertanggung jawaban SKPD	0.011	Sangat Baik	>95-100	100	85.01	100	100	100	100	100	100	100	100
						Baik	>85-95										
						Sedang	75-85										
						Rendah	<75										
Peningkatan kondisi jaringan irigasi,rawa, & jaringan pengairan lainnya	0.065	Sangat Baik	>95-100	79.07	80.01	87	89	91	93	96	96	96	96				
		Baik	>85-95														
		Sedang	75-85														
		Rendah	<75														
Peningkatan konservasi sungai danau & lainnya	0.055	Sangat Baik	>85	59.96	70.01	71	74	78	82	86	86	86	86				
		Baik	>70-85														
		Sedang	50-70														
		Rendah	<50														
4	Pertumbuhan & pembelajaran	0.151	Meningkatkan kualitas & kuantitas pegawai Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Meningkatkan kompotensi pegawai Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel	Presentase pegawai Dinas Bina Marga & Bina Kontruksi Prov.Sul-Sel		Sangat Baik	>30	16.82	15.01	20	24	28	32	35		
							Baik	>15-30									
							Sedang	10-15									
							Rendah	<10									
			Mengoptimalkan jumlah pegawai		Sangat baik	>95-100	85.6	85.01	92	94	96	97	97	97	97		
					Baik	>85-95											
					Sedang	75-85											
					Rendah	<75											

PETUNJUK PENGISIAN

Berdasarkan atas pengalaman Bapak/Ibu, berikan tanda centang (✓) atau berikan tanda silang (✗) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persepsi Bapak/Ibu pada setiap pertanyaan.

SS = Sangat Setuju

KS = Kurang Setuju

S = Setuju

TS = Tidak Setuju

Penetapan indikator kinerja utama berdasarkan prinsip analisis SWOT

No	Indikator Kinerja Utama	Kriteria			
		S	W	O	T
		SS	KS	S	TS
1	Persentase panjang jalan, drainase, trotoar dan jembatan dengan kapasitas memadai dan berkondisi baik	✓	X	✓	
2	Tersedia jalan yang menghubungkan pusat-pusat kegiatan dalam wilayah kota	✓		✓	
3	Jumlah danau atau situ dan kolam retensi berkondisi baik	✓	X	✓	
4	Panjang saluran, sungai, dan jaringan irigasi dengan kapasitas memadai dan berkondisi baik	✓	X	✓	

Penetapan indikator kinerja utama berdasarkan prinsip analisis SWOT

No	Indikator Kinerja Utama	Kriteria			
		S	W	O	T
		SS	KS	S	TS
1	Persentase daya serap anggaran terhadap kegiatan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Sulawesi Selatan	✓		✓	
2	Realisasi kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan oleh Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.	✓		✓	
3	Peningkatan Kepuasan pengguna sarana public yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan.	✓		✓	
4	Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jaringan jalan, jembatan dan drainase	✓		✓	

5	Realisasi pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi, rawa, dan jaringan pengairan lainnya	✓		✓	
6	Realisasi pengembangan, pengelolaan dan konservasi, sungai danau dan infrastruktur lainnya	✓		✓	
7	Realisasi pembangunan system informasi/database jalan, jembatan dan drainase	✓		✓	
8	Peningkatan sarana prasarana kebinamargaan	✓		✓	
9	Realisasi peningkatan sarana dan prasarana pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan	✓		✓	
10	Peningkatan dan pengembangan sistem pelaporan perencanaan dan pertanggungjawaban SKPD	✓		✓	
11	Persentase pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan yang mengikuti Diklat	✓		✓	
12	Persentase pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi selatan	✓		✓	

Lampiran 4 pembobotan perspektif *balanced scorecard*

PP	C	M1	LG	F	VE	Vp at W	VA	^	C1
C	1	21/5	31/3	42/9	2.348	0.478	1.954	4.087	0.029
M1	½	1	22/7	34/5	1.414	0.288	1.168	4.056	0.019
LG	1/3	3/7	1	22/7	0.742	0.151	0.168	4.044	0.015
F	¼	1/4	3/7	1	0.0406	0.083	0.330	4.083	0.028
					4.910	1			

IKU perspektif pelanggan

C1 = Realisasi kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan oleh Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

C2 = Peningkatan kepuasan pengguna sarana public yang menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Penghitungan pembobotan IKU perspektif pelanggan

C	C1	C2	ve	VP at W	Va	^
C1	1	$2^{1/2}$	1.581	0.71	1.428	2
C2	25	1	0.633	0.29	0.572	2
			2.213			

Hasil pembobotan IKU perspektif pelanggan

IKU Customer	Pembobotan Perspektif Pelanggan (a)	VP at W IKU C (b)	Hasil pembobotan IKU a*b
C1	0.478	0.71	0.341
C2		0.29	0.137

IKU = perspektif manajemen internal

M1 = Realisasi pembangunan, pemeliharaan, peningkatan jaringan jalan, jembatan dan drainase

M2 = Realisasi pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi, rawa, dan jaringan pengairan lainnya

M3 = Realisasi pembangunan, pengelolaan dan konservasi, sungai danau dan infrastruktur lainnya

M4 = Realisasi pembangunan system informasi/data base jalan, jembatan dan drainase

M5 = peningkatan sarana dan prasana kebinamargaan

M6 = Realisasi peningkatan sarana dan prasana pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provi. Sul-Sel

M7 = Peningkatan dan pengembangan system pelaporan perencanaan dan pertanggungjawaban SKPD

IKU M1	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	VE	VP at W	^	C1
M1	1	2	42/5	42/3	31/4	51/8	6	3.058	0.330	7.401	0.067
M2	1/2	1	17/9	31/7	3	41/3	43/4	2.088	0.225	7.226	0.038
M3	1/3	5/6	1	24/5	31/5	51/8	53/4	1.764	0.190	7.295	0.049
M4	2/9	1/3	1/3	1	13/5	37/9	3	0.889	0.096	7.315	0.053
M5	1/3	1/3	1/3	5/8	1	3	22/3	0.760	0.082	7.213	0.036
M6	1/5	1/5	1/5	1/4	1/3	1	12/5	0.379	0.041	7.339	0.056
M7	1/6	1/6	1/6	1/3	3/8	5/7	1	0.342	0.037	7.179	0.030
								9.280	1		

Hasil Pembobotan masing-masing IKU Manajemen Internal

Iku Manajemen Internal	Bobot Perspektif Manajemen Internal (a)	Vp At W IKU M (b)	Hasil Pembobotan IKU a*b
M1	0.288	0.330	0.095
M2		0.225	0.065
M3		0.190	0.055
M4		0.096	0.028
M5		0.082	0.024
M6		0.041	0.012
M7		0.037	0.011

IKU perspektif *Learning Growth*

LG1= Persentase pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

LG2= Presentase pegawai sesuai dengan kebutuhan Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Perhitungan pembobotan IKU perspektif *Learning Growth*

IKU LG	LG1	LG2	VE	VP at W	VA	^
LG1	1	21/2	1.581	0.714	1.4	2
LG2	2/5	1	0.633	0.286	0.6	2
			2.213			

Hasil pembobotan masing-masing IKU *Learning Growth*

IKU <i>Learning Growth</i>	Pembobotan perspektif LG	VP at W IKU LG (b)	Bobot IKU LG a*b
LG1	0.151	0.714	0.108
LG2		0.286	0.043

Lampiran 5 pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

	perspektif	Bobot perspektif	Indicator kinerja utama	Bobot IKU	Penentuan standar (%)		Baseline 2016	Skor	Skor Akhir bobot IKU*skor	Nilai Ekspresi Warna	Pencapaian	Nilai KRI	Cara Mengukur IKU	Sumber Data	PIC
1	keuangan	0.083	Persentase daya serap anggaran terhadap kegiatan dinas bina marga dan bina kontruksi prov. Sul-sel	0.0827	Sangat baik	>95-100	73.51	86.47	7.15	1	25%	2.07%	Jumlah realisasi/total pagu*100%	LAKIP	Bidang keuangan
					Baik	>85-95									
					Sedang	>75-85									
					rendah	<75									
Skor Keuangan												2.07%			
2	Pelanggan	0.478	Realisasi kegiatan dalam rangka peningkatan pelayanan oleh dinas bina marga dan bina kontruksi prov.sul-sel	0.341	Sangat Baik	>90-100	72.5	91	30.94	1	25%	8.54%	(% pembangunan pemeliharaan, peningkatan jalan,jembatan, drainase+% pengembangan,pengelolaan dan konsepasi sungai, danau, infratraktur lainnya+% jaringan irigasi,rawa,& jaringan pengairan lainnya)/3	Renstra Dan LAKIP	Bidang umum dan kepegaw aian
					Baik	>80-90									
					Sedang	>75-80									
					Rendah	<70									
			Realisasi kepuasan pengguna sarana public yg menjadi tanggung jawab Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	0.137	Sangat baik	>90	NA	0	0	0	0%	0%	Memberikan konsioner kepada stakoholder	LAKIP	Bidang umum dan kepegaw aian
					Baik	>80-90									
					Sedang	>70-80									
					Rendah	<70									
Skor Pelanggan												8.54%			
3	Manajemen Internal	0.288	Realisasi pembangunan, pemeliharaan jalan peningkatan jalan jembatan, drainase	0.095	Sangat baik	>90	78.48	98.09	9.31	2	50%	4.75%	(%penyusunan FS, DED amdal jalan, jembatan, drainase +% luas lahan yg disediakan untk jln jembatan, drainase+%pembangunan jaringan jalan+% pembangunanjembatan+% pembangunan trotoar+% penyusunan DED peningkatan jalan,jembatan, & drainase+% luas lahan yg disediakan untuk meningkatkan jln, jembatan & drainase+% panjang jaringan jln, jembatan & drainase yg ditingkatkany12	LAKIP	Bidang pembang unan pemeliha raan jalan, jembatan drainase
					Baik	>80-90									
					Sedang	>70-80									
					Rendah	<70									
			Realisasi pembangunan system informasi/data base jalan ,jembatan & drainase	0.028	Sangat baik	>80	63.31	90.43	2.49	2	50%	1.38%	Capaian pembangunan system informasi atau database jalan, jembatan, & drainase/target*100%	LAKIP	Bidang pembang unan pemeliha raan jalan, jembatan drainase
					Baik	>70-80									
					Sedang	60-70									
					Rendah	<60									

Lanjutan lampiran 5 pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

No	Perspektif	Bobot Perspektif	Indicator kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan standar (%)	Baseline 2016	Skor	Skor Akhir bobot IKU*skor	Nilai Ekspresi Warna	Pencapaian	Nilai KRI	Cara Mengukur IKU	Sumber Data	PIC	
3	Manajemen Internal	0.288	Peningkatan sarana & prasana aparatur & kebinamargaan	0.024	Sangat baik	>95-100	65	76.46	1.80	1	25%	0.59%	Realisasi sarana & prasarana aparatur & kebinamargaan/target sarana & prasarana aparatur & kebinamargaan*%	LAKIP	Kasipera nancangan & pengawa san kebinam argaan
					Baik	>85-95									
					Sedang	>75-85									
					Rendah	<75									
			Realisasi peningkatan sarana & prasarana pegawai Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provi. Sul-Sel	0.012	Sangat baik	>90	100	117.63	1.38	4	100%	1.18%	Capaian peningkatan sarana dan prasarana pegawai Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel	LAKIP	Bidang umum dan kepegaw aian
					Baik	>85-90									
					Sedang	>75-85									
					Rendah	<75									
			Peningkatan dan pengembangan system pelaporan perencanaan dan pertanggung jawaban SKPD	0.0106	Sangat baik	>95-100	100	117.63	1.25	4	100%	1.06	Realisasi/target system pelaporan perencanaan dan pertanggung jawaban SKPD*100%	LAKIP	Bidang pengelol aan & infrastru ktur
					Baik	>85-95									
					Sedang	>75-85									
					Rendah	<75									
			Realisasi pengembangan dan pengelolaan jaringan irigasi rawa, dan jaringan lainnya	0.065	Sangat baik	>95-100	79.07	93.01	6.03	2	50%	3.24%	(%DED normalisasi +% pengadaan lahan untuk peningkatan kapasitas saluran, sungai dan jaringan irigasi+%panjang saluran,sungai dan jaringan irigasi+% panjang saluran sungai berkondisi baik+% normalisasi saluran,sungai dan irigasiy5	LAKIP	Bidang pengelol aan & infrastru ktur
					Baik	>85-95									
					Sedang	>75-85									
					Rendah	<75									
			Realisasi pengembangan ,pengelolaan dan konservasi sungai danau, dan infratraktur lainnya	0.055	Sangat baik	>85	59.96	85.64	4.69	2	50%	2.74%	(% penyusunan fs, DED amdai pengembangan pengelolaan, dan konservasi situ atau kolam retensi+%luas lahan situ atau kolam retensi yang tersedia+% jumlah situ atau kolam retensi berkondisi baik+% pembangunan situ atau kolam retensiy4	LAKIP	Bidang pengelol aan & infrastru ktur
					Baik	70-85									
					Sedang	60-70									
					Rendah	50									
Skor Manajemen Internal											14.93%				

Lanjutan lampiran 5 pengukuran kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

No	Perspektif	Bobot Perspektif	Indicator kinerja Utama	Bobot IKU	Penentuan standar (%)		Baseline 2016	Skor	Skor Akhir bobot IKU*skor	Nilai Ekspresi Warna	Pencapaian	Nilai KRI	Cara Mengukur IKU	Sumber Data			
4	Pertumbuhan dan pembelajaran	0.151	Persentase pegawai dinas bina marga & bina kontruksi provinsi sulawesi selatan	0.108	Sangat baik	>30	16.82	112.06	12.1	3	75%	8.09%	Realisasi jumlah pegawai yang mengikuti diklat/total jumlah pegawai*%	LAKIP	Bidang umum dan kepega waian		
					Baik	>15-30											
					Sedang	>10-15											
					Rendah	<10											
			Persentase pegawai sesuai dgn kebutuhan Dinas Bina Marga Dan Bina Kontruksi Prov. Sul-Sel				Sangat baik	>95-100	85.6	100.69	4.35	3	75%	3.24%	Realisasi jumlah yang ada/target pegawai yang di butuhkan*100%	Renstra dan LAKIP	Bidang umum dan kepega waian
							Baik	>85-95									
							Sedang	>75-85									
							Rendah	<75									
Skor pertumbuhan dan pembelajaran												11.33%					

Lampiran 6 kriteria penilaian kinerja Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan

Kriteria Penilaian	Dinas Bina Marga dan Bina Kontruksi Provinsi Sulawesi Selatan	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Manajemen Internal	Keuangan	Pelanggan
Sangat baik	>90%	13.60% ≤ X ≤ 15.11%	25.92% ≤ X ≤ 28.80%	7.89% ≤ X ≤ 8.30%	45.41% ≤ X ≤ 47.80%
Baik	75% ≤ X ≤ 90%	11.33% ≤ X ≤ 13.59%	21.60% ≤ X ≤ 25.91	6.64% ≤ X ≤ 7.88%	38.24% ≤ X ≤ 44.41%
Sedang	50% ≤ X ≤ 74.99%	7.55% ≤ X ≤ 11.32%	14.40% ≤ X ≤ 21.59%	4.57% ≤ X ≤ 6.63%	26.29% ≤ X ≤ 38.23%
Rendah	<50%	0.00% ≤ X ≤ 7.54%	0.00% ≤ X ≤ 14.39	0.00% ≤ X ≤ 4.56%	0.00% ≤ X ≤ 26.28%

No	Nama	Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil Penelitian	Ket.
1	Nym.pramesti sukma & K.Ayukrisnadewi	2013	Penilaian kinerja berbasis <i>balanced scorecard</i> pada bank utama	Penilaian Kinerja	Analisis Deskriptif dengan pendekatan Kuantitatif	Perkembangan bisnis perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan manajemen yang tepat dan merumuskannya dalam tujuan yang ingin dicapai. Agar manajemen yakin bahwa tujuan yang ditetapkan telah tercapai, maka harus dilakukan penilaian kinerja. Tujuan jangka panjang dapat di capai jika kinerja keuangan didukung oleh non keuangan.	
2	R.kurni ajang pratiwi & titk mildawati	2014	Analisis kinerja menggunakan <i>balanced scorecard</i> pada PT.PLN(persero) Area Surabaya Utara.	Analisis kinerja	Analisis Deskriptif dengan Pendekatan Kuantitatif	kebutuhan perusahaan akan petingnya peranan manajemen strategi untuk merespon perubahan yang terjadi di masa depan serta menciptakan masa depan perusahaan yang unggul menghadapi perusahaan pada penerapan metode pengukuran kinerja yang lengkap,seperi <i>balanced scorecard</i> . <i>Balanced Scorecard</i> perspektif yang merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhubungan erat dengan misi, proses bisnis internal dan trategi perusahaan yakni perspektif keuangan,pelanggan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan	
3	Muhsina, K.Hidayati & Basuki	2016	Analisis perancangan pengembangan system pengukuran kinerja <i>balanced scorecard method</i> untuk industry manufaktur Jawa timur (studi kasus pada PT.pencu Mental Abadi)	perancangan pengembangan system & pengukuran kinerja	Analisis <i>Eksporatif Komparatif</i> dengan pendekatan kuantitatif	Metode pengukuran kinerja tradisional adalah untuk mengukur kinerja dari perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja, dan tidak mengukur kinerja asset intangible dan asset intellectual perusahaan. Menurut Dally (2010:56), pengukuran kinerja adalah aktivitas pengukuran yang mengukur aktivitas perusahaan berdasarkan rantai nilai perusahaan tersebut.	

4	Suci Marda Tillah	2011	Analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> pada perusahaan daerah Air minum (PDAM)	Penilaian Kinerja Organisasi	Analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Dari hasil penelitian ulang terhadap penilaian kinerja perusahaan menggunakan konsep <i>balanced scorecard</i> , pentingnya pengukuran kinerja dapat dikatakan sebagai perspektif keuangan yang baik, yaitu dari ROI, ransum saat ini, margin laba rasio operasi. Hasil pengukuran kinerja tingkat perspektif pelanggan akuisi pelanggan, profitabilitas pelanggan dan tingkat juga menunjukkan kinerja yang baik.	
---	----------------------	------	---	------------------------------	---	--	--

RIWAYAT HIDUP MAHASISWA



Jumading lahir pada tanggal 06 juli 1992, anak pertama dari dua bersaudara, buah hati dari pasangan Bapak Nuru dengan Ibu Kila.

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. SD Imres Limbo kecamatan Pasimarannu kelurahan Limbo Utara pada tahun 2001-2006
2. SMP N 1 PASIMARANNU pada tahun 2007-2009
3. MAN 1 Bontoharu pada tahun 2010-2012

Pada tahun 2014 melanjutkan ke perguruan tinggi swasta yakni Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH) fakultas ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajmen.

Atas rahmat Allah SWT, penulis berhasil menyelesaikan studi dengan judul “ Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi berbasis *Balanced Scorecard* Pada Dinas Bina Marga Dan Konstruksi Provinsi Sulawesi Selatan ”