

**LAPORAN AKHIR
HIBAH BERSAING**



**PENGEMBANGAN MODEL PENGUKURAN KINERJA SDM SEKTOR
PUBLIK BERBASIS *SCORECARD***

Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya,SE,MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)
Made Yudi Darmita,SE.,MM NIDN: 0803087301 (Anggota Tim)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA
Desember, 2013**

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM
Sektor Publik Berbasis *Scorecard*

Peneliti
Nama Lengkap : Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIDN : 0810047001
Jabatan Fungsional : Lektor
Program Studi : Manajemen
Nomor HP : 081394079889
Alamat surel (e-mail) : idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id

Anggota (1):
Nama Lengkap : Made Yudi Darmita, SE., MM
NIDN : 0803087301
Perguruan Tinggi : STIE Triatma Mulya

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 2 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp 62.500.000,00
Biaya Keseluruhan : Rp 62.500.000,00

Mengetahui,
Ketua STIE Triatma Mulya



Das Makhut Putra Suarthana, MM
NIK. 92.04.00001

Badung, 15 Desember 2013
Ketua,



Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIK. 00.02.00070

Menyetujui,
Kepala LP2M



STIE Triatma Mulya

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
NIK. 00.02.00070

RINGKASAN

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sektor publik adalah memperbaiki pengukuran kinerja SDM sektor publik yang saat ini ada, yang merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu sektor publik dalam pencapaian strategi. Pengukuran kinerja SDM sektor publik sebagai aset *intangible* penting dilakukan untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik yang dilakukan oleh SDM nya. Oleh karenanya, kondisi tersebut menuntut perlunya sebuah pengukuran kinerja SDM yang dapat menghasilkan penilaian kinerja yang handal (*reliable*), obyektif dan komprehensif. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode *scorecards*, dengan mengadaptasi dan mengadopsi *scorecard method* untuk mengukur kinerja SDM sektor publik mendukung pencapaian strategi dan tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini untuk memahami pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* yang dapat menghasilkan penilaian kinerja obyektif dan komprehensif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif guna memperoleh kedalaman pemahaman pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*, dengan teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan studi literatur. Lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi SDM sektor publik patut mendapatkan perhatian, yang dikarenakan adanya tuntutan akuntabilitas atas SDM sektor publik, baik di pusat maupun daerah yang semakin menguat. Beberapa indikator yang mencerminkan suramnya potret kinerja SDM sektor publik, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi, pungutan tambahan, perilaku SDM yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan sederetan persoalan lainnya. Kondisi perkembangan kinerja SDM yang memprihatinkan tersebut menjadi latar belakang dikedepankannya perubahan paradigma pengelolaan SDM sektor publik dalam melakukan perbaikan kinerja dengan mengimplementasikan pengukuran kinerja SDM yang berbasis *scorecard*.

Kata kunci: pengukuran, kinerja, SDM, sektor publik, *scorecard*

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulisan laporan penelitian ini dengan judul Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis *Scorecard*, dapat diselesaikan. Diselesaikannya laporan penelitian ini tidak terlepas dari beberapa pihak yang memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis. Oleh karenanya, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak yang telah membantu dan mendukung terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini, yaitu kepada:

1. Direktorat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, yang telah mendanai penelitian ini.
2. Jimmy Harry Suarhana, SST., MM, selaku Ketua Yayasan Triatma Surya Jaya, yang telah mendukung penulis dalam melakukan penelitian.
3. Drs. I Ketut Putra Suarhana, MM, selaku Ketua STIE Triatma Mulya, yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
4. Partiwi Dwi Astuti, SE., M.Si., Ak, CA selaku *strategic partner* selama proses penelitian berlangsung hingga terselesaikannya penulisan laporan penelitian ini.
5. Seluruh Kepala Kantor Dinas di Provinsi Bali maupun Kabupaten Badung terkait dengan penelitian dan seluruh SKPD di kabupaten Badung sebagai responden yang telah membantu memberikan informasi, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dalam penelitian ini.
6. Seluruh civitas akademik STIE Triatma Mulya atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa penulisan penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Badung, 15 Desember 2013

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Teori yang Mendasari Pengukuran Kinerja SDM Berbasis <i>Scorecard</i>	4
2.2 <i>Scorecard Method</i>	4
2.3 Pengukuran Kinerja SDM Berbasis <i>Scorecard</i>	6
2.4 Studi Pendahuluan yang Telah Dilaksanakan.....	9
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	11
3.1 Tujuan Penelitian.....	11
3.2 Manfaat Penelitian.....	11
BAB IV METODE PENELITIAN	12
4.1 Metode.....	12
4.2 Lokasi Penelitian.....	13
4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	13
4.4 Teknik Analisis Data.....	13
4.5 Pengujian Keabsahan Data.....	14
4.6 Desain Penelitian.....	14
BAB V HASIL YANG DICAPAI	20
5.1 Memahami dan Mengidentifikasi Visi dan Misi Sektor Publik.....	20
5.1.1 Perumusan dan Penetapan Visi Sektor Publik.....	20
5.1.2 Perumusan dan Penetapan Misi Sektor Publik.....	24
5.2 Memahami Mengenai Strategi Sektor Publik.....	27
5.2.1 Perumusan Strategi Sektor Publik.....	29
5.2.2 Penyusunan Program Sektor Publik.....	32
5.3 Mengembangkan Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis <i>Scorecard</i>	34
5.3.1 Langkah 1 : Identifikasi AGF (<i>Achievement Generating Factors</i>).....	34
5.3.2 Langkah 2 : Identifikasi Rantai Nilai.....	37
5.3.3 Langkah 3 : Menentukan <i>Key Performance Indicator</i>	37
5.3.4 Langkah 4 : Menyusun <i>Scorecard</i> Strategi.....	44
5.3.5 Langkah 5 : Menyusun <i>Scorecard</i> Definisi Kinerja.....	45
5.3.6 Langkah 6 : Menyusun <i>Action Plan</i> dan <i>Contingency Plan</i>	45
5.3.7 Langkah 7 : Menyusun <i>Scorecard</i> Audit Kinerja.....	46
5.3.8 Langkah 8 : Menyusun Neraca Kinerja.....	47

BAB VI RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA	49
6.1 Tahapan Penelitian Berikut.....	49
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	51
7.1 Kesimpulan	51
7.2 Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	2.1	Perkembangan Pemikiran Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Scorecard Method</i>	12
Tabel	5.1	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali	47
Tabel	5.2	Tabel 5.2 <i>SCORECARD STRATEGI</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali	49
Tabel	5.3	DEFINISI <i>SCORECARD</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali.....	49
Tabel	5.4	<i>ACTION PLAN</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali.....	50
Tabel	5.5	<i>CONTINGENCY PLAN</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali.....	50
Tabel	5.6	<i>LAGGING PERFORMANCE AUDIT</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali	50
Tabel	5.7	<i>LEADING PERFORMANCE AUDIT</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali	51
Tabel	5.8	<i>LEADING PERFORMANCE AUDIT</i> Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Langkah-langkah Analisis Data	17
Gambar 4.2	Bagan Alir Penelitian	23
Gambar 6.1	Bagan Alir Penelitian Tahapan Berikutnya	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Draft Artikel	60
Lampiran	<i>Letter of Acceptance</i>	74
Lampiran	Cover proceeding Seminar Nasional FE UNS	75
Lampiran	Sertifikat Seminar Nasional FE UNS	76
Lampiran	Draft Model	78
Lampiran	Formulir Evaluasi Atas Capaian Luaran Kegiatan.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berlakunya Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan Undang-undang No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah telah menguatkan adanya tuntutan akuntabilitas atas sektor publik, baik pusat maupun daerah. Sektor publik harus mempertanggungjawabkan pengelolaan dana publik dengan efisien, dan efektif secara periodik (Stanbury, 2003; Guthrie et al., 2005), dalam upaya meningkatkan kesejahteraan dan pelayanan umum bagi masyarakat (Jones and Pendlebury, 2000). Upaya tersebut harusnya diiringi dengan berbagai jaminan perbaikan dari sektor publik seperti visi lembaga yang jelas, bekerja efisien dan efektif, transparan dalam pengambilan keputusan, akuntabel dalam berbagai tindakan dan keputusan. Hal tersebut merupakan paradigma baru pengelolaan sektor publik yang dikenal dengan *new public management* (NPM). NPM dikembangkan untuk meningkatkan kapabilitas sektor publik (Guthrie et al., 1997, 1999, 2005; Pollit, 2001; Jones et al., 2001) sebagai respon atas berbagai kendala yang dihadapi sektor publik yaitu krisis keuangan, inefisiensi pelayanan, *lack of accountability* dan korupsi (Pollitt, 2001; Sarker, 2006).

NPM telah mendorong sektor publik untuk segera melakukan perbaikan kinerja (Guthrie and English, 1997; Christensen and Yoshimi, 2001; Holzer and Yang, 2004; Farneti F and Guthrie J, 2008), melalui pengukuran kinerja personal maupun organisasi dengan partisipasi peran Sumber Daya Manusia (SDM) sektor publik untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan pembuatan keputusan serta kebijakan sektor publik (Power, 2000; Wisniewski and Stewart, 2004; Modell, 2004; Behn, 2005; Mardiasmo, 2006). Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja sektor publik adalah memperbaiki pengukuran kinerja SDM sektor publik yang saat ini ada, dengan menerapkan pengukuran kinerja sektor bisnis (Modell, 2004; Jarrar, Y. and Schiuma, G., 2007).

Pengukuran kinerja SDM sektor publik merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu sektor publik dalam pencapaian strategi (Modell, 2004; Guthrie et al., 2005). Kinerja SDM sektor publik bersifat multi dimensional (Johnson, 2005; Farneti, F., Guthrie, J., 2008), sehingga tidak ada indikator tunggal (Lemieux-Charles et al., 2003; Pun and White, 2005; Lonti and Gregory, 2007) yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara obyektif dan komprehensif. Pengukuran kinerja SDM sektor publik sebagai aset *intangible* penting dilakukan untuk menilai akuntabilitas pemerintah daerah dalam menghasilkan

pelayanan publik yang lebih baik yang dilakukan oleh SDM nya (Schiavo-Campo and Tomasi, 1999). Peran signifikan *intangible asset* bagi sektor publik dikarenakan layanan publik dilaksanakan oleh SDM, sehingga keberhasilan sektor publik dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada publik sangat tergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh SDM nya. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana anggaran publik dibelanjakan tetapi meliputi kemampuan mengelola aset *intangible* tersebut secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, pengukuran kinerja SDM sektor publik yang handal (*reliable*), obyektif dan komprehensif sebagai faktor kunci sukses dalam pencapaian sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan, sangat diperlukan sehingga visi dan misi sektor publik akan dapat terwujud.

Selama ini pengukuran kinerja SDM sektor publik seringkali bersifat politis dan subyektif serta muncul ketidakjelasan standar evaluasi kinerja yang digunakan (Yeremias, T.K, 2000). Hal tersebut menyebabkan tidak dapat dijaminnya kebenaran empiris serta adanya keraguan untuk menggunakan hasil penilaian kinerja tersebut untuk keperluan promosi, mutasi, maupun pemberian insentif. Kondisi tersebut menuntut perlunya sebuah model pengukuran kinerja SDM yang dapat menghasilkan penilaian kinerja secara obyektif dan komprehensif. Proses pengukuran kinerja SDM sektor publik yang obyektif dan komprehensif perlu didukung oleh tolok ukur kinerja yang merefleksikan ukuran kinerja sebagai kontribusi peran *intangible asset* terhadap pencapaian strategi sektor publik. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan metode *scorecards*. Dengan mengadaptasi dan mengadopsi *scorecard method* untuk mengukur kinerja SDM sektor publik maka akan dapat diukur aktivitas SDM sektor publik dalam mendukung pencapaian strategi dan tujuan organisasi (Becker, Huselid and Ulrich., 2001). Dengan demikian, maka hasil pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi peran SDM sektor publik sebagai *strategic business asset* bagi sektor publik.

Tarigan, A. (2005) mengemukakan bahwa selama ini pemerintah Indonesia belum melakukan pembenahan yang sistematis dan komprehensif untuk mengembalikan kepercayaan publik terhadap masyarakat. Beberapa inisiatif yang dijalankan selama ini hanya merefleksikan kecenderungan formalisme dalam mereformasi institusi sektor publik tanpa disertai langkah yang serius untuk kembali menggiring SDM sektor publik ke jalur awalnya sebagai pelayan masyarakat. Pemerintah lebih banyak terjebak pada solusi jangka pendek dan parsial atau hanya terpaku semata pada reformasi peraturan tanpa diikuti oleh langkah kongkrit untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

Beberapa indikator yang mencerminkan suramnya potret kinerja SDM sektor publik khususnya untuk Indonesia, antara lain ditunjukkan oleh pelayanan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi, pungutan tambahan, perilaku SDM yang lebih bersikap sebagai pejabat ketimbang abdi masyarakat, pelayanan yang diskriminatif, dan sederetan persoalan lainnya (Abas & Triandayani, 2001). *Center of Population and Policy Studies Universitas Gadjah Mada* (2001) mengidentifikasi terdapat sejumlah budaya negatif di kalangan SDM sektor publik yang merugikan kepentingan publik, misalnya mendahulukan kepentingan pribadi, golongan atau kelompok, termasuk kepentingan atasannya ketimbang kepentingan publik, adanya perilaku malas dalam mengambil inisiatif di luar peraturan, masih kuatnya kecenderungan untuk menunggu petunjuk atasan, sikap acuh terhadap keluhan masyarakat, lamban dalam memberikan pelayanan, kurang berminat dalam mensosialisasikan berbagai peraturan kepada masyarakat, dan sebagainya.

Lemahnya pengawasan terhadap produktifitas, efektifitas dan efisiensi SDM sektor publik di Indonesia patut mendapatkan perhatian, yang dikarenakan adanya tuntutan akuntabilitas atas SDM sektor publik, baik di pusat maupun daerah yang semakin menguat (Mardiasmo, 2006). Semakin pentingnya peran pelayanan SDM sektor publik dan banyaknya persoalan yang melilit mereka, serta isu mengenai kinerja SDM sektor publik telah menjadi salah satu isu penting dalam reformasi sektor publik. Menurut Laking and Stevens (2000), persoalan tersebut semakin mencuat manakala dikaitkan dengan berbagai perkembangan dan tuntutan kontemporer seperti globalisasi atau liberalisasi perdagangan, *good governance*, profesionalisme, transparansi, akuntabilitas, mobilitas sosial ekonomi, dan sederetan isu terkait lainnya. Belum lagi jika dihubungkan dengan penegakan etika dan moral dalam penyelenggaraan pelayanan sector publik. Kondisi perkembangan kinerja SDM yang memprihatinkan tersebut menjadi latar belakang dikedepankannya perubahan paradigma pengelolaan SDM sektor publik dalam melakukan perbaikan kinerja dengan mengimplementasikan pengukuran kinerja SDM yang berbasis *scorecard*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori yang Mendasari Pengukuran Kinerja SDM Berbasis *Scorecard*

Terdapat beberapa teori yang mendasari pemikiran pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard*, antara lain *resource based theory*, *human capital theory*, dan *resource dependency theory*. *Resource based theory* dikembangkan Penrose (1959), memandang organisasi merupakan kumpulan berbagai sumber daya heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya organisasi yang memberikan karakter unik bagi tiap organisasi. Becker (1964) mengembangkan *human capital theory* dengan mengemukakan investasi dalam pelatihan dan untuk meningkatkan *human capital* penting sebagai investasi dari bentuk modal lainnya. *Skill*, pengalaman, dan pengetahuan memiliki nilai ekonomi bagi organisasi karena hal tersebut memungkinkan untuk produktif dan dapat beradaptasi. Dalam *human capital theory*, faktor-faktor kontekstual seperti kondisi pasar, serikat kerja, strategi bisnis, dan teknologi adalah penting karena dapat mempengaruhi biaya sehubungan dengan pendekatan alternatif untuk menggunakan pengelolaan SDM untuk meningkatkan nilai *human capital* organisasi dan nilai *return* yang diantisipasi, seperti pencapaian produktivitas (Russel, Colella & Bobko, 1993).

Pfeffer dan Salancik (1978) mengemukakan *resource-dependence theory* dengan berfokus terutama pada hubungan simbiotik antara organisasi dan sumber daya lingkungannya. Organisasi secara berkelanjutan mencari sumber daya dari lingkungannya agar *survive*. Agar dapat memperoleh sumber daya tersebut, organisasi berinteraksi dengan entitas organisasi lain dalam lingkungannya yang mengendalikan sumber daya (Pfeffer & Salancik, 1978).

2.2 *Scorecard Method*

Kaplan dan Norton (1992) memperkenalkan salah satu rancangan pengukuran kinerja *scorecard method* untuk organisasi sektor bisnis, yang strukturnya melengkapi *financial accounting* dengan ukuran kinerja non finansial. Awalnya *scorecard method* dirancang untuk sektor bisnis, kemudian Kaplan dan Norton menyarankan *scorecard method* juga dapat diimplementasikan pada sektor non profit atau sektor publik untuk mengembangkan strategi organisasi, menghubungkan strategi dan indikator kinerja organisasi (Kaplan dan Norton, 1996). Fokus *scorecard method* direvisi oleh Kaplan dan Norton (1998) pada kapabilitas sistem manajemen strategi organisasi dengan mempertimbangkan signifikansi peran aspek

intangible asset organisasi dalam capaian *long-term strategic objectives* dengan *short-term actions*.

Kerangka *scorecard method* dapat mentransformasikan visi dan misi organisasi (Kaplan and Norton, 2001) menjadi strategik, dan merancang desain strategi organisasi ke dalam indikator finansial dan non finansial yang dipergunakan mencapai tujuan organisasi (Kaplan and Norton, 2002, 2004a), dengan menggabungkan beberapa indikator untuk menghasilkan gambaran kinerja dan menjamin perbedaan persepsi *stakeholder* dapat direpleksikan dalam sebuah sistem manajemen kinerja (Farneti, F., Guthrie, J., 2008). Sektor publik berusaha mengaplikasikan *scorecard method* dengan mencocokkan kebutuhan sektor publik untuk mendapatkan pengukuran kinerja yang relevan (Jarrar, Y. and Schiuma, G., 2007; Schalm, 2008). Chang (2006) menyampaikan bahwa *scorecard method* dipergunakan sebagai sebuah system informasi kinerja dibandingkan sebagai sebuah alat analisis manajemen kinerja yang strategis (Greatbanks and Tapp, 2007; Broad et al., 2007).

Meskipun konsep *scorecard method* secara luas telah diadopsi dan digunakan di sektor bisnis, namun berdasarkan hasil review terhadap literatur diketahui bahwa di sektor publik, konsep *scorecard method* belum diadopsi dan digunakan secara luas untuk mengukur kinerja sektor publik. Hal ini diindikasikan oleh masih kurangnya hasil penelitian yang dipublikasikan mengenai topik ini (Karathanos and Karathanos, 2005). Meskipun demikian terdapat beberapa publikasi yang mengajukan aplikasi *scorecard method* untuk sektor publik, seperti Karathanos and Karathanos (2005), Stewart and Hubin (2009), Forbes and Hamilton (2004), Gundogar, et al (2009), Nayeri, Mashhadi, and Mohajeri (2008), Rompho (2009), Devie dan Tarigan (2009), D'Ugento, Iaquinta dan Ricci (2009). Namun publikasi tersebut tidak melakukan desain *scorecard method* secara komprehensif sebagai sistem pengukuran kinerja sektor publik. Publikasi tersebut hanya mengajukan penggunaan konsep *scorecard method* di sektor publik dan mengajukan ukuran dari empat perspektif *scorecard method* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Publikasi tersebut tidak mendesain *scorecard method* secara komprehensif sebagai alat pengukur kinerja sektor publik, yang diawali dari identifikasi *achievement generating factor* hingga dihasilkan sebuah neraca kinerja yang menunjukkan perimbangan antara prestasi yang diperoleh untuk berbagai indikator hasil proses serta berbagai indikator hasil akhir.

2.3 Pengukuran Kinerja SDM Berbasis *Scorecard*

Pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dirancang untuk organisasi bisnis, akan tetapi pada perkembangannya pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dapat diterapkan pada sektor publik dan sektor nonprofit lainnya. Dalam suatu organisasi yang didominasi oleh *human capital* dan modal *intangible*, sangat diperlukan adanya pengukuran terhadap kinerja SDM. Salah satu konsep yang diperkenalkan adalah *human resources scorecard* (Becker, Huselid, Ulrich, 2001) yang menawarkan langkah penting guna mengelola strategi pengelolaan SDM. SDM hendaknya menjadi sebuah nilai tambah (*value-adding*) bagi sektor publik. Pengukuran dan penilaian kinerjanya harus terus dikembangkan untuk mendukung strategi kualitas pelayan publik. Menurut Becker, Huselid and Ulrich (2001), bahwa sistem pengukuran kinerja SDM yang efektif mempunyai tujuan penting yaitu: memberikan petunjuk bagi pembuatan keputusan dalam perusahaan dan berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja SDM. Konsep yang dikembangkan tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari SDM dimasa datang.

Pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* mencoba mengukur kinerja SDM dengan mengkaitkan antara orang, strategi, kinerja, mencoba untuk memperjelas peran SDM sebagai suatu yang dianggap *intangible* untuk diukur perannya, visi, misi dan strategi perusahaan. Dasar dari peran SDM yang strategik, terdiri atas 3 dimensi rantai nilai (*value chain*) yang dikembangkan dalam arsitektur SDM yaitu *The Function*, *The HR System* dan *Employee Behavior*. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* adalah bagaimana SDM dapat diformulasikan ke dalam peran strategik, bagaimana SDM dapat menghubungkan fungsi yang dilaksanakannya ke dalam implementasi strategik organisasi.

Sistem pengukuran kinerja SDM harus secara jelas membedakan *human resource deliverables* yang mempengaruhi implementasi strategi dan *human resource doables* yang tidak mempengaruhi implementasi strategi. Menurut Tunggal (2003), bahwa *human resource deliverables* adalah hasil dari arsitektur SDM yang berfungsi untuk menjalankan strategi. Sedangkan *human resource doables* adalah memfokus pada *human resource efficiency* dan *activity counts*, seperti: implementasi kebijakan bukanlah suatu kontribusi (*deliverables*) sampai implementasi kebijakan tersebut menciptakan perilaku karyawan yang mendorong implementasi strategi.

Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan *competitive advantage* yang berkelanjutan, maka fokus strategi SDM harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi SDM terhadap tujuan perusahaan dan selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi

perusahaan. Istilah arsitektur secara luas menjelaskan profesi SDM di dalam fungsi dan sistem SDM yang berkaitan dengan kebijakan dan praktek SDM melalui kompetensi, motivasi dan perilaku SDM.

Menurut Tunggal (2003), bahwa arsitektur SDM (*human resource architecture*) adalah rangkaian kesatuan dari profesional sumber daya dalam fungsi sumber daya (*the human resource function*), sampai sistem yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik (*the human resource system*) mencakup juga kompetensi, motivasi dan perilaku yang berkaitan dengan SDM. Becker, Huselid and Ulrich (2001), juga mengemukakan bahwa *human resource strategic architecture* merupakan dasar dari peranan sumber daya strategik yang mencakup 3 dimensi dari rantai nilai (*value chain*), yaitu: fungsi SDM, sistem SDM dan perilaku SDM.

Empat perspektif pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* adalah sebagai berikut: perspektif finansial, yakni ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur dengan kontribusi nilai *shareholder* perusahaan, memaksimalkan modal SDM dan meminimalkan biaya SDM.

Perspektif pelanggan, bahwa dalam perspektif pelanggan *scorecard method*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas rekan bisnis (strategi yang mendukung), kompetensi keahlian dan kepemimpinan, likuiditas perusahaan dan kapasitas kompetitif, dan *low cost provider*. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran.

Perspektif operasi, yakni dalam perspektif operasi, para eksekutif mengidentifikasi berbagai operasi penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran utama perspektif operasi terdiri atas *aligning human resources* dengan bisnis strategi, *Ensure a strategy-focused workforce*, *Optimize service delivery streamline processes*, *Develop and enhance world class program* dan *Provide proactive workforce solutions*.

Perspektif Strategi, bahwa strategi mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan strategi dan peningkatan kinerja jangka panjang. Ukuran

utama perpesktif strategi terdiri atas *talent* perusahaan, *enable a performance-based culture*, integrasi perusahaan, kepemimpinan, dan kapabilitas perusahaan dalam membangun strategi

Pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja SDM dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat penting bagi organisasi, karena dengan pengukuran ini dapat membantu dalam hal mengontrol biaya penciptaan nilai (*value*) perusahaan, menilai kontribusi SDM terhadap implementasi strategi serta mendukung adanya perubahan (*change*) dan fleksibilitas organisasi. Pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* merupakan suatu pendekatan baru dalam pengukuran kinerja SDM dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Model pengukuran ini sangat penting bagi SDM untuk menghadapi tantangan di masa depan, mengingat lingkungan yang selalu berubah. Menurut Russell L.J, (2005) proses pelaksanaan pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjabarkan strategi bisnis – apa tujuan strategis organisasi? Bagaimana penilaian *Scorecard* keberhasilan organisasi? Hal ini harus dinyatakan secara jelas dan eksplisit menyangkut proposisi nilai organisasi yang didokumentasikan dan bahwa tiap departemen, tim, manajer, dan pegawai akan membuat hubungan antara proposisi ini dan kerja mereka.
2. Mengembangkan peta strategi – peta strategi mengetahui hubungan antara strategi bisnis dan aktivitas *human resources*. Tujuan peta strategi adalah menunjukkan dan mendokumentasikan berbagai peran dan kontribusi yang dibuat *human resources* pada organisasi.
3. Mengetahui pengaruh tertinggi *Human Resource Deliverable* – dalam peta strategi, carilah *Human Resource Deliverable* yang cenderung memiliki dampak terbesar pada keberhasilan strategi perusahaan.
4. Mengetahui komponen kunci rancangan *human resources* dan mendukung *Human Resource Deliverable* – rancangan *human resources* harus dikaitkan dengan bagaimana mencapai *Human Resource Deliverable*. Rancangan *human resources* mencakup semua sistem *human resources*, infrastruktur, dan fungsi yang menunjukkan peran *human resources*. Langkah proses ini mencakup *human resources* menilai tingkatan dimana rancangan ini dikaitkan dan mendukung *human Resource Deliverable*.
5. Mengembangkan pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard / Dashboard* – mencakup penyelesaian *Human Resource Deliverable* (dan mungkin komponen rancangan *human resources*) untuk dimasukkan dalam *scorecard method*. Hal ini juga mencakup validasi

bahwa telah memilih pengendali performa *human resources* dan *Human Resources Enabler* yang benar dan kemudian mengembangkan penilaian valid bagi *deliverable* ini.

2.4 Studi Pendahuluan yang Telah Dilaksanakan

Banyak penelitian yang berkaitan *scorecard method* untuk pengukuran kinerja berbasis *scorecard*. Adopsi model *scorecard* dilakukan dalam penelitian lanjutan, guna mengembangkan model pengukuran kinerja baik organisasi bisnis maupun organisasi non profit. Namun pada dasarnya penelitian yang mengembangkan model *scorecard method* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, operasi, dan strategi. *Scorecard method* memberi kerangka kerja dan bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi. *Scorecard method* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada SDM tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan organisasi dan faktor pendorong hasil tersebut, para pengelola organisasi berharap dapat menyalurkan energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik SDM organisasi menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang. Berikut disampaikan beberapa pemikiran pengukuran kinerja berbasis *scorecard method*.

Tabel 2.1 Perkembangan Pemikiran Pengukuran Kinerja Berbasis *Scorecard Method*

Peneliti	Tahun	Pemikiran Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Scorecard Method</i>
Bontis et al.	1999	Studi ini merupakan pembahasan tentang empat alat analisa penting untuk mengukur dan mengelola <i>intangible assets</i> organisasi yaitu: <i>human resource accounting (HR)</i> , <i>EVA</i> , <i>Scorecard Method</i> , and <i>IC</i> .
Walker and MacDonald	2001	Peneliti membahas dan mengemukakan idenya dalam mendesain dan mengimplementasikan pengukuran kinerja berbasis <i>Scorecard Method</i> pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat.
Inamdar and Kaplan	2002	Peneliti mengemukakan temuannya berkenaan dengan motivasi dalam mengadopsi pengukuran kinerja berbasis <i>Scorecard Method</i> , kerangka berfikir yang melandasi penelitian, tantangan dan kendala yang dihadapi serta keunggulan model dibandingkan dengan model pengukuran kinerja yang lain dalam peranserta meningkatkan kinerja.
Contrast Management Consulting	2002	Fokus penelitian yaitu mengemukakan indikator yang dipergunakan untuk merancang model pengukuran kinerja berbasis <i>Scorecard Method</i> yang diimplementasikan juga sebagai indikator pencapaian strategi pada organisasi <i>non profit</i> .
Hagood and Friedman,	2002	Penelitian ini membahas bagaimana cara menggunakan <i>Scorecard Method</i> sebagai basis pengukuran kinerja bagi <i>human resources information system (HRIS)</i> , pada perusahaan-

		perusahaan di Amerika Serikat.
Kaplan and Norton	2004a	Penulis mengemukakan <i>Scorecard Method</i> , bagaimana menghubungkan <i>strategy maps</i> dengan <i>intangible assets</i> , bagaimana strategi organisasi dapat diterjemahkan ke dalam indikator kinerja yang mampu dilakukan, bagaimana pengukuran kinerja pada <i>intangible assets</i> organisasi dalam proses pencapaian strategi organisasi bisnis maupun organisasi <i>non profit</i> .
Kaplan and Norton	2004b	Penulis menggambarkan tentang konsep dan alat analisa dari pengukuran kinerja berbasis <i>Scorecard Method</i> , menyampaikan cara sistematis untuk mengukur <i>intangible assets</i> dari organisasi.
Greiling, D	2009	Perhatian dalam penelitian ini adalah implementasi dari manajemen kinerja yang berhubungan dengan <i>stakeholder</i> , dengan menggunakan pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan organisasi non profit. Membandingkan model pengukuran kinerja berbasis <i>Scorecard Method</i> dengan sistem pengukuran kinerja lainnya pada organisasi <i>non profit</i> .

Sumber : Wu, Anne, (2005); Greiling, D.,(2010)

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan utama untuk menemukan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk melakukan:

1. Identifikasi dan memahami visi dan misi sektor publik
2. Pemahaman mengenai strategi sektor publik
3. Pengembangan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*.

3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat untuk dilakukan yaitu untuk memperjelas implementasi indikator kinerja SDM sektor publik, sehingga SDM sektor publik secara aktif dapat mengelola tanggung jawab terhadap pencapaian kinerja unggul dan sektor publik dapat mengetahui kontribusi SDM terhadap implementasi strategi. Manfaat lain dari penelitian ini dilakukan adalah untuk memastikan suatu pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* yang dapat menghasilkan kinerja yang obyektif dan komprehensif dalam menilai kontribusi SDM terhadap pencapaian strategi sektor publik.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan interpretatif atau pendekatan kualitatif. Dipilihnya pendekatan interpretatif dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh kedalaman apresiasi dari pemahaman kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* beserta dengan kendalanya, sehingga dapat dikembangkan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Pendekatan interpretatif memfokuskan pada pemahaman dunia nyata, seperti halnya dengan pemahaman dunia sosial dari pengalaman individu yang subyektif. Pendekatan interpretatif mencari penjelasan dalam dunia kesubjektifan dan kesadaran individu, di dalam kerangka acuan dari partisipan yang berhadapan dengan observer atas suatu tindakan (Burrell & Morgan, 1989).

Penelitian ini memerlukan pendekatan interpretatif dalam rangka memahami kinerja SDM yang diteliti, seperti halnya untuk memperoleh pemahaman dari pengalaman individu dalam suatu organisasi, meliputi persepsi kesadaran dan kesubjektifan individu. Terdapat alasan digunakannya pendekatan interpretatif dalam penelitian ini. Alasan yang paling mendasar adalah dikarenakan penelitian ini meneliti permasalahan kualitatif yang ditujukan untuk menghasilkan pemahaman dari konteks sosial dan proses sosial organisasi ke dalam penelitian yang dilakukan. Hal tersebut mendukung diperolehnya pengetahuan dan pemahaman dari fenomena sosial kompleks dalam sistem aktivitas manusia, atau disebut dengan pemahaman aspek sosiologi dalam kinerja SDM yang memfokuskan pada pemikiran dan tindakan manusia dalam konteks sosial dan organisasional. Penelitian interpretatif tidak mendefinisikan variabel independen dan dependen, namun memfokuskan pada kompleksitas pemikiran manusia selama proses penelitian (Galliers, 1992). Penelitian interpretatif mencoba untuk memahami seluruh nuansa dari fenomena sebuah permasalahan, dalam rangka memperoleh klarifikasi dan pemikiran atas situasi tersebut.

Dalam tahun pertama hibah penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, sedangkan pada tahun kedua hibah digunakan pendekatan kualitatif.

4.2 Lokasi Penelitian

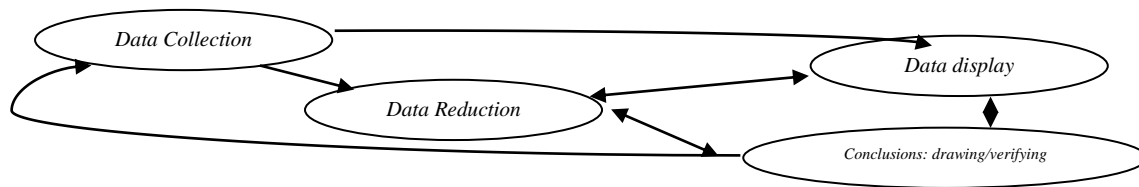
Penelitian ini dilakukan pada sektor publik di Kabupaten Badung, yang didasari alasan untuk meningkatkan kinerja SDM aparat pemerintahan di Kabupaten Badung, sehingga mampu memberikan pelayanan public yang bertanggung jawab, transparan, efektif, efisien, obyektif dan komprehensif, memenuhi standar penilaian kinerja yang dapat dipercaya publik (*reliable*) dan handal (*valid*).

4.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini adalah data primer, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, *focus group discussion* (FGD), dan kuesioner. Wawancara dipilih sebagai teknik untuk mengumpulkan data dikarenakan wawancara memungkinkan melakukan penggalian yang lebih mendalam atas permasalahan yang diteliti dengan apa adanya, tanpa menyebutkan nama, dan dapat dilakukan secara tatap muka dengan pewawancara. FGD digunakan untuk mengembangkan dan menguji model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. FGD adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan dalam penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok. Teknik ini digunakan untuk mengungkap pemaknaan dari suatu kelompok berdasarkan hasil diskusi yang terpusat pada suatu permasalahan tertentu. FGD juga dimaksudkan untuk menghindari pemaknaan yang salah dari seorang peneliti terhadap fokus masalah yang sedang diteliti.

4.4 Teknik Analisis Data

Analisis sebelum ke lapangan dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Analisis selama di lapangan menggunakan model Miles dan Huberman. Pada saat wawancara, peneliti telah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Jika jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu, diperoleh data yang dianggap kredibel. Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kuantitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification* yang dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Langkah-langkah Analisis Data

Sumber : Sugiyono, 2007

4.5 Pengujian Keabsahan Data

Penelitian ini melakukan uji keabsahan data kualitatif dengan menggunakan uji kredibilitas data perpanjangan pengamatan, diskusi teman sejawat, dan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber data dan triangulasi teknik. Sedangkan uji keabsahan data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan uji kualitas data, yaitu uji validitas dan reliabilitas.

4.6 Desain Penelitian

Sektor publik yang ada di Kabupetan Badung dipilih sebagai sampel dengan informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu penarikan sampel berdasarkan tujuan. Dengan teknik *purposive sampling* informan dipilih dengan menggunakan pertimbangan tertentu yang disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Informan dalam penelitian ini antara lain, pimpinan, pegawai, masyarakat. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada tujuan khusus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan memahami kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*, merancang indikator pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dan mengembangkan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Informan tersebut dianggap mampu memberikan informasi sehubungan tujuan yang hendak dicapai. Penelitian dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

Tahap 1 : Identifikasi dan Pemahaman Visi dan Misi Sektor Publik

Tahap identifikasi dan pemahaman visi dan misi sektor publik dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan dan karyawan lembaga sektor publik. Tujuan dilakukannya identifikasi visi dan misi sektor publik adalah untuk mengetahui cita-cita yang diimpikan suatu saat menjadi kenyataan dan ke arah mana organisasi akan menuju. Visi mempunyai dimensi sasaran, arah, jangkauan dan langkah untuk mencapainya. Sedangkan misi merupakan cara pandang untuk merealisasikan visi yang dibangun organisasi publik. Misi dikembangkan atas dasar *key result area* yang membantu mengenali dan mengembangkan misi atas pekerjaan di organisasi publik. Dari Tahap 1 ini, maka akan

diketahui cara pandang dan cara mengaktualisasikan visi dan misi agar menjadi konkrit dan dirasakan pada sektor publik.

Tahap 2 : Pemahaman Mengenai Strategi Organisasi Sektor Publik

Untuk mengetahui pemahaman mengenai strategi organisasi publik dilakukan wawancara dengan pimpinan dan SDM organisasi publik. Setelah strategi diformulasikan, menganalisis strategi dan melakukan pilihan strategi, maka penting untuk dilakukan adalah implementasi strategi yang dipilih. Tahap ini disebut sebagai tahap tindakan. Karena begitu pentingnya tahapan ini, maka perlu dilakukan tindakan yang cermat agar sukses. Hal ini berarti bahwa strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari, dan strategi dapat mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasil dalam organisasi publik, serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Tindakan diawali dengan tiga langkah yang saling terkait satu sama lain, yaitu:

Langkah 1: Identifikasi Sasaran Tahunan Yang Dapat Diukur dan Ditentukan Bersama

Sasaran tahunan diturunkan dari sasaran jangka panjang yang diterjemahkan dalam target tahun berjalan. Sasaran tahunan berbeda dengan sasaran jangka pendek dalam cakupan waktu, kespesifikan dan keterukuran. Agar efektif dalam implementasi strategi, sasaran tahunan harus terintegrasi dan terkoordinasi, konsisten, dapat diukur dan ditentukan skala prioritasnya. Dari langkah 1 ini, maka akan diketahui sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama pada sektor publik.

Langkah 2: Pengembangan Strategi Fungsional Yang Spesifik

Strategi fungsional diturunkan sebagai strategi organisasi publik, dengan mengidentifikasi tindakan spesifik dan segera yang harus diambil dalam bidang fungsional untuk mengimplementasikan strategi umum. Dibutuhkan kemampuan untuk menterjemahkan apa yang diharapkan dan dikerjakan pada unit dalam implementasi strategi umum. Dari langkah 2 ini, maka akan diketahui sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama pada sektor publik

Langkah 3: Pengembangan dan Komunikasi Kebijakan

Kebijakan adalah pedoman spesifik bagi pimpinan dan SDM organisasi publik. Kebijakan merupakan sarana yang ampuh untuk implementasi strategi jika dikaitkan dengan strategi fungsional dan sasaran jangka panjang. Kebijakan seringkali dinyatakan dalam SOP (*standard operating procedure*) yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan

organisasi publik dengan menstandarisasi banyak keputusan rutin dan mengendalikan ruang gerak pimpinan dan SDM dalam mengimplementasikan strategi fungsional. Dari langkah 3 ini, maka akan diketahui cara mengkomunikasikan kebijakan dan cara mengaktualisikannya agar menjadi konkrit pada sektor publik.

Wawancara dan FGD pada tahap 2 ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan tahap identifikasi dan pemahaman visi dan misi (Tahap1). Tahap 2 ini akan menghasilkan gambaran mengenai ketepatan dalam menyusun perencanaan kerja sebagai wujud dari strategi yang telah dipilih dan diputuskan dalam bentuk yang dapat dimengerti untuk dijalankan.

Tahap 3 : Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis *Scorecard*

Hasil yang diperoleh dari Tahap 1 dan Tahap 2 kemudian digunakan sebagai dasar dalam melakukan pengembangan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*. Tahap 3 ini akan menghasilkan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard*, untuk mendapatkan indikator kinerja yang lebih obyektif dan komprehensif termasuk peran *asset intangible* organisasi sektor publik dalam mewujudkan pelayanan publik yang bertanggungjawab. Untuk tujuan tersebut, maka dilakukan langkah sebagai berikut.

Langkah 1 : Identifikasi AGF (Achievement Generating Factors)

Pada langkah ini diidentifikasi semua kegiatan AGF yang harus dilakukan untuk mengkonkritkan sebuah strategi yang telah dipilih. AGF adalah kegiatan kunci yang harus dilakukan dimana bila berhasil dilakukan akan memberikan peluang sukses, tetapi bila tidak dilakukan dipastikan akan menghasilkan kegagalan.

Langkah 2 : Identifikasi Rantai Nilai

Penggambaran sebuah rantai nilai dari berbagai AGF yang diidentifikasi dimaksudkan untuk memastikan apakah AGF telah dirumuskan dengan cukup lengkap yang dapat menjamin tercapainya pelaksanaan strategi yang dituju. Sebuah rantai nilai akan menggambarkan sebuah *job logic* yaitu rangkaian tugas yang menyatu secara logis untuk menghasilkan sebuah sasaran tertentu.

Langkah 3 : Menentukan Key Performance Indicator

Sebuah rencana yang baik disusun dari hasil kinerja terdahulu dan juga memperhatikan potensi dimasa mendatang. Kinerja organisasi publik dapat dipergunakan sebagai informasi dalam penyusunan perencanaan yang dibuat. Secara umum indikator kinerja yang dipakai untuk mengukur sukses tidaknya SDM dalam memangku pekerjaan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. Lag Performance Indicator (Indikator Hasil Akhir / Outcome)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari hasil akhir atau *outcome* yang dicapai. Dengan *performance indicator* dapat diketahui kinerja akhir SDM dan dapat dibandingkan dengan yang seharusnya dicapai.

2. Lead Performance Indicator (Indikator Pemacu Kinerja / Proses)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari kinerja kegiatan yang dilakukan. Apabila kinerja dari proses ini baik, diharapkan dapat dicapai kinerja hasil akhir yang baik pula.

Langkah 4 : Menyusun Scorecard Strategi

Scorecard ini menyajikan rumusan strategi yang disajikan lengkap dengan berbagai indikator hasil akhir dan indikator hasil proses.

Langkah 5 : Menyusun Scorecard Definisi Kinerja

Mendefinisikan tingkat kinerja yang akan dicapai dan yang akan digunakan sebagai pedoman untuk evaluasi kinerja. Untuk itu sebuah *scorecard* definisi kinerja harus disusun guna menilai target yang dicapai, maka organisasi publik perlu menetapkan standar kriteria kinerja yang akan dipakai sebagai alat ukur pencapaian kinerja. *Scorecard* ini menyajikan bagaimana kinerja yang disasar telah terlebih dahulu didefinisikan untuk mendapatkan label yang dinyatakan sangat baik, baik, sedang, kurang dan sangat kurang pada saat sebuah strategi dijalankan dan dicapai.

Langkah 6 : Menyusun Action Plan dan Contingency Plan.

Scorecard hanyalah sebuah teknik untuk mengartikulasikan strategi yang akan dijalankan. Oleh karena itu sebuah *action plan* harus menyertai *scorecard* yang dihasilkan. Sebuah *action plan* hanya akan aman untuk dijalankan bila disertai dengan sebuah *contingency plan* yang ditujukan untuk mengantisipasi pelaksanaan *action plan* karena adanya ketidakpastian di masa depan.

Langkah 7 : Menyusun Scorecard Audit Kinerja

Scorecard ini digunakan untuk menjelaskan tingkat pencapaian yang didapat dari pelaksanaan strategi. Untuk melakukan audit ini, maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan mengumpulkan catatan dan data kinerja nyata dari SDM yang bersangkutan dibandingkan dengan *standard performance* yang telah ditetapkan. Ada dua hasil audit kinerja, yaitu:

1. *Lagging performance audit* yaitu kinerja hasil akhir
2. *Leading performance audit* yaitu kinerja hasil proses, terdiri dari:
 - a. Angka absolut
 - b. Angka relative

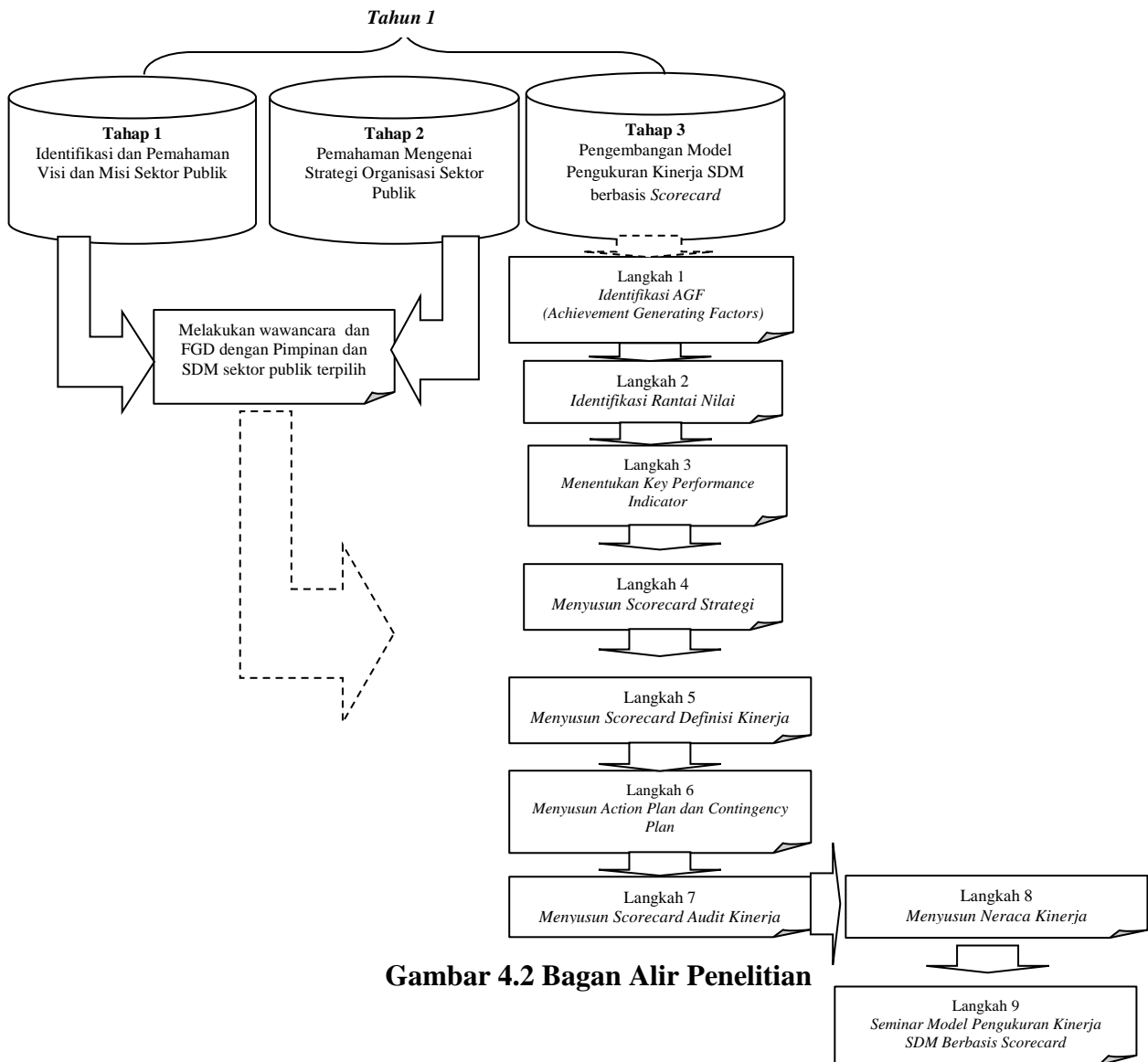
Langkah 8 : Menyusun Neraca Kinerja

Langkah berikutnya adalah menyusun neraca kinerja disertai dengan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

Langkah 9 : Seminar Model Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Scorecard

Setelah dihasilkan model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard*, maka untuk mengetahui validasinya dilakukan seminar dengan pakar sebagai pembahasnya. Diharapkan dengan langkah ini akan dihasilkan model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* pada sektor publik dengan validitas yang baik.

Dari berbagai tahapan penelitian yang akan dilaksanakan, Tahap 1 (Identifikasi dan Pemahaman Visi dan Misi Sektor Publik), Tahap 2 (Pemahaman Mengenai Strategi Organisasi Sektor Publik), dan Tahap 3 (Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM sektor publik berbasis *Scorecard*) akan dilaksanakan pada tahun pertama.



Gambar 4.2 Bagan Alir Penelitian

BAB V

HASIL YANG DICAPAI

5.1 Memahami dan Mengidentifikasi Visi dan Misi Sektor Publik.

Tahap identifikasi dan pemahaman visi dan misi sektor publik dilakukan dengan merumuskan visi dan misi sektor publik melalui studi pustaka dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan lembaga sektor publik. Tujuan dilakukannya identifikasi visi dan misi sektor publik adalah untuk mengetahui cita-cita yang diimpikan suatu saat menjadi kenyataan dan ke arah mana organisasi akan menuju. Visi mempunyai dimensi sasaran, arah, jangkauan dan langkah untuk mencapainya. Sedangkan misi merupakan cara pandang untuk merealisasikan visi yang dibangun organisasi publik. Misi dikembangkan atas dasar *key result area* yang membantu mengenali dan mengembangkan misi atas pekerjaan di organisasi publik.

Visi adalah sesuatu tujuan yang diharapkan terjadi di masa datang. Sedangkan misi adalah suatu tindakan yang dimulai sekarang secara bertahap dalam mencapai visi yang sudah ditetapkan. Sementara itu, program adalah berbagai uraian yang relevan dengan masing-masing misi. Sedangkan kegiatan adalah berbagai kegiatan yang konkrit yang dapat dilaksanakan. Visi adalah sesuatu tujuan yang akan terjadi dimasa depan (misalnya 15 atau 20 tahun yang akan datang). Sedangkan misi adalah tindakan yang dimulai dari sekarang yang dilakukan secara bertahap (misalnya 5 tahunan). Untuk mencapai visi tersebut dapat dilakukan dengan sejumlah misi. Sementara itu, program adalah rencana yang akan dilaksanakan dalam jangka pendek (1 tahun) untuk mendukung misi yang digariskan. Dalam pelaksanaannya program ini diimplementasikan dengan bentuk kegiatan yang konkrit. Masing-masing misi terdiri dari satu program atau lebih. Selanjutnya satu program dapat mencakup satu kegiatan atau lebih. Misi, program dan kegiatan adalah satu kesatuan rencana yang disusun secara terpadu dan terstruktur.

5.1.1 Perumusan dan Penetapan Visi Sektor Publik

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sektor publik yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari sektor publik. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi sektor publik untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi sektor publik terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan sektor publik di masa depan. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).
2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realistis dan dapat dicapai).
4. *Focused* (jelas).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Pada hakekatnya merumuskan dan menetapkan visi sektor publik adalah menggali gambaran, keinginan dan cita-cita bersama mengenai masa depan sektor publik berupa kondisi, peranan dan cita-cita yang ingin diwujudkan atau peranan yang ingin dilaksanakan yang merupakan komitmen seluruh sektor publik tanpa adanya rasa terpaksa atau karena ditekan oleh pimpinan. Visi adalah model masa depan sektor publik, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama, diyakini dan didukung oleh seluruh anggota sektor publik. Visi merupakan keinginan dan pernyataan moral yang menjadi dasar atau rujukan dalam menentukan arah dan kebijakan pimpinan dalam membawa gerak langkah sektor publik menuju masa depan yang lebih baik, sehingga keberadaan sektor publik dapat diakui oleh masyarakat. Dalam konteks organisasi sektor publik visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan pemerintahan, sehingga instansi pemerintah dapat bergerak menuju masa depan yang lebih baik.

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh sektor publik pada akhir periode perencanaan. Visi memberikan gambaran konsistensi kinerja sektor publik selama 15 (limabelas) tahun mendatang serta gambaran menyeluruh mengenai peranan dan fungsi sektor publik. Adapun dalam penentuan Visi sektor publik, perlu untuk mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Visi harus dapat memberikan arah pandangan kedepan terkait dengan kinerja dan peranan sektor publik
- b. Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh sektor publik
- c. Visi harus ditetapkan secara rasional, realistis dan mudah dipahami
- d. Visi harus dirumuskan secara singkat, padat dan mudah diingat
- e. Visi harus dapat dilaksanakan secara konsisten dalam pencapaian
- f. Visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu visi hendaknya mempunyai sifat fleksibel.

Visi yang tepat bagi sektor publik akan menjadi *accelerator* (pemercepat) kegiatan sektor publik, meliputi perencanaan stratejik, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan

sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja sektor publik tersebut. Dengan demikian tujuan perumusan dan penetapan visi sektor publik adalah :

- a. Mencerminkan apa yang ingin dicapai sektor publik;
- b. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas;
- c. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik;
- d. Memiliki orientasi masa depan;
- e. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan sektor publik;
- f. Menjamin kesinambungan kepemimpinan sektor publik.

Visi sektor publik dirumuskan dengan cara sebagai berikut :

1. Mereview (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)*;
2. Melibatkan seluruh anggota sektor publik dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya;
3. Menumbuhkan sikap rasa memiliki (*sense of belongingness*) mengenai visi yang akan dirumuskan bersama.
4. Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota sektor publik. Dengan pendekatan seperti ini (*bottom up*) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam sektor publik untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian visi yang akan disepakati.
5. Rumusan visi yang berasal dari pimpinan (*top down*) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota sektor publik dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

Perumusan visi sektor publik dilakukan prosedur dan tahapan sebagai berikut :

- a. Mengkaji makna visi sektor publik di atasnya untuk digunakan sebagai acuan;
- b. Menginventarisasi rumusan tugas sektor publik yang tercantum dalam struktur dan tata kerja sektor publik yang bersangkutan;
- c. Rumusan tugas sektor publik tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi sektor publik;
- d. Konsep rumusan visi sektor publik didiskusikan dengan seluruh anggota sektor publik untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran;
- e. Rumusan visi sektor publik dikomunikasikan dengan seluruh *stakeholders* guna memperoleh penyempurnaan;

- f. Rumusan visi sektor publik yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan sektor publik, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota sektor publik.

Rumusan visi yang baik mempunyai kriteria (ciri-ciri) sebagai berikut :

1. Rumusannya singkat, padat dan mudah diingat
2. Bersifat inspiratif dan menantang untuk mencapainya
3. Sesuatu yang ideal yang ingin dicapai dimasa yang akan datang yang membawa eksistensi/keberadaan sektor publik
4. Menarik bagi seluruh anggota sektor publik dan pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*)
5. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
6. Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sektor publik
7. Memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran sektor publik ikut berperan dalam pencapaiannya
8. Mampu menumbuhkan komitmen seluruh anggota sektor publik
9. Menjamin kesinambungan kepemimpinan dan kebijakan sektor publik serta menjembatani keadaan masa sekarang dan masa yang akan datang
10. Memungkinkan untuk perubahan atau penyesuaian dengan perkembangan/perubahan tugas dan fungsi.

Berdasarkan pengertian, teknik perumusan, prosedur perumusan dan kriteria visi sebagaimana diuraikan diatas, terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan visi yaitu :

- a. Sesuai dengan semangat perkembangan jaman dan spirit sektor publik, konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini serta dapat diadakan perubahan/penyesuaian dengan situasi dan kondisi yang dihadapi
- b. Rumusan visi dapat menjelaskan arah dan tujuan sektor publik, sehingga dapat membangkitkan antusiasme dan komitmen dari hati yang tulus
- c. Mengandung norma dan nilai yang menjadi basis perilaku sektor publik dalam mengatasi perbedaan agama, etnik, gender, usia dan karakteristik demografi serta mampu menampung keprihatinan dan kebutuhan anggota sektor publik dimasa depan
- d. Rumusan Visi mudah dipahami karena ungkapannya mempunyai alasan yang jelas dan dapat menjadi panduan bagi kebijakan sektor publik
- e. Rumusan Visi sektor publik tidak dibenarkan bertentangan dengan visi sektor publik diatasnya/induknya.

Ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (*effective communication of vision*) antara lain :

1. *Simplicity* yaitu visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan.
2. *Metaphor, analogy and example* yaitu visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan.
3. *Multiple forum* yaitu mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya.
4. *Repetition* yaitu visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali.
5. *Leadership by example* yaitu mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan.
6. *Explanation of seeming inconsistencies* yaitu jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen.
7. *Give and take* yaitu mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah.

Berdasarkan kriteria-kriteria diatas, maka rumusan Visi SKPD Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung adalah sebagai berikut:

TERWUJUDNYA USAHA KECIL MENENGAH DAN KOPERASI YANG KUAT,
SEJAHTERA, BERKEADILAN, SERTA PENINGKATAN PEMBERDAYAAN
INVESTASI YANG TERARAH SEBAGAI PENDUKUNG PEREKONOMIAN
DAERAH

5.1.2 Perumusan dan Penetapan Misi Sektor Publik

Visi dan Misi sektor publik akan mendorong alokasi seluruh sumber daya yang ada pada sektor publik, sehingga visi dan misi tersebut harus selaras dengan tugas sektor publik. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, sektor publik harus mempunyai misi yang jelas dan terarah pada suatu tujuan. Misi merupakan pernyataan tentang fungsi sektor publik yang mengarahkan tujuan sektor publik dan sasaran yang ingin dicapai. Misi menjelaskan

mengapa sektor publik itu ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi sektor publik yang memuat apa yang disediakan oleh sektor publik kepada masyarakat. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang diemban oleh sektor publik untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Misi sektor publik adalah pangkal dari perencanaan strategik sektor publik. Misi sektor publik akan menggiring penentuan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh sektor publik, untuk itu perlu dirumuskan secara cermat dan memungkinkan untuk dicapai serta dapat diukur pencapaiannya. Perumusan misi sektor publik merupakan hal yang mendasar meskipun sulit, namun harus diupayakan. Perumusan dan penetapan misi sektor publik harus secara eksplisit menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang dilaksanakan oleh sektor publik untuk mencapai tujuan sektor publik. Penetapan misi sebagai pernyataan cita-cita sektor publik dan seluruh komponen yang terkait yang akan menjadi landasan kerja yang ahrus diikuti oleh seluruh komponen sektor publik guna mewujudkan tujuan sektor publik.

Misi sektor publik dirumuskan dengan cara sebagai berikut :

- a. *Mereview* (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)*.
- b. Melibatkan seluruh anggota sektor publik dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.
- c. Menumbuhkan sikap rasa memiliki (*sense of belongingness*) mengenai misi yang akan dirumuskan bersama
- d. Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota sektor publik. Dengan pendekatan seperti ini (*bottom up*) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam sektor publik untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian misi yang akan disepakati.
- e. Rumusan misi yang berasal dari pimpinan (*top down*) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota sektor publik dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

Perumusan Misi sektor publik dilakukan melalui prosedur dan tahapan sebagai berikut:

- a. Menginventarisasi rumusan fungsi sektor publik yang tercantum dalam struktur dan tata kerja sektor publik yang bersangkutan

- b. Rumusan fungsi sektor publik tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan misi sektor publik
- c. Konsep rumusan misi sektor publik didiskusikan dengan seluruh anggota sektor publik untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran
- d. Rumusan misi sektor publik dikomunikasikan dengan seluruh *stakeholders* guna memperoleh penyempurnaan
- e. Rumusan misi sektor publik yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan sektor publik, sehingga misi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota sektor publik.

Rumusan misi yang baik mempunyai kriteria (ciri-ciri) sebagai berikut :

1. Rumusannya harus sejalan dengan upaya pencapaian visi sektor publik dan berlaku pada periode tertentu.
2. Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas
3. Rumusannya menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan
4. Dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu
5. Memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi.

Berdasarkan pengertian, teknik perumusan, prosedur perumusan dan kriteria misi sebagaimana diuraikan diatas, terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan misi yaitu :

- a. Rumusan misi tidak bertentangan dengan rumusan fungsi masing-masing sektor publik
- b. Harus dilihat produk atau jasa pelayanan yang akan dihasilkan oleh sektor publik. Pada sektor publik lebih banyak difokuskan pada jasa pelayanan kepada masyarakat.
- c. Sasaran publik/masyarakat yang akan dilayani dan nilai kualitas pelayanan yang ditawarkan
- d. Mencerminkan sesuatu yang dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu
- e. Mengandung nilai-nilai luhur sektor publik yang tumbuh dari aspirasi seluruh anggota sektor publik.

Berdasarkan persyaratan perumusan dan penetapan misi diatas, maka Misi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung adalah sebagai berikut:

1. Mewujudkan peningkatan produksi dan nilai tambah, serta pemanfaatan hasil potensi daerah yang berkelanjutan yang berwawasan lingkungan.
2. Mewujudkan peningkatan investasi, kemantapan kelembagaan dan kesejahteraan UMKM.

Tujuan dari misi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung yang telah ditetapkan bertujuan:

1. Meningkatkan kinerja dan pelayanan prima kepada masyarakat.
2. Meningkatkan daya saing pada era globalisasi dengan memantapkan kelembagaan, meningkatkan dan mengembangkan sistem pendukung usaha bagi KUKM
3. Perlindungan KUKM dengan mewujudkan peningkatan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan yang baik
4. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa demi terwujudnya perlindungan konsumen serta pengamanan perdagangan.
5. Meningkatkan produksi dan nilai tambah serta pemanfaatan hasil potensi daerah melalui, pemberdayaan, peningkatan kapasitas IPTEK, SDM, sistem produksi dengan mengacu pada pembangunan yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
6. Pencapaian pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan berkesinambungan dengan mewujudkan peningkatan investor dan investasi daerah

Sasaran dari misi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung yang telah ditetapkan adalah:

1. Meningkatkan kinerja aparatur dan mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.
2. Mewujudkan pemantapan kelembagaan dan mengembangkan system pendukung usaha bagi KUKM
3. Peningkatan pertumbuhan PDRB
4. Mewujudkan peningkatan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan yang baik.
5. Mewujudkan peningkatan perlindungan konsumen dan pengamanan perdagangan.
6. Mewujudkan peningkatan produksi, produktivitas dan nilai tambah melalui pemberdayaan, peningkatan kapasitas IPTEK, SDM, sistem produksi serta mewujudkan peningkatan pemanfaatan hasil potensi daerah dan teknologi yang tepat serta berwawasan lingkungan.
7. Meningkatkan pertumbuhan investor dan investasi daerah (PMA/PMDN)

5.2 Memahami Mengenai Strategi Sektor Publik.

Untuk mengetahui pemahaman mengenai strategi sektor publik dilakukan wawancara dengan pimpinan dan SDM sektor publik. Setelah strategi diformulasikan, menganalisis strategi dan melakukan pilihan strategi, maka penting untuk dilakukan adalah implementasi strategi yang dipilih. Tahap ini disebut sebagai tahap tindakan. Karena begitu pentingnya tahapan ini, maka perlu dilakukan tindakan yang cermat agar sukses. Hal ini berarti bahwa

strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari, dan strategi dapat mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasil dalam organisasi publik, serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi sektor publik harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh SDM dalam sektor publik berbeda dan terkotak-kotak dalam *functional structure*. Dalam mengkomunikasikan visi peran kepemimpinan sangat menentukan. Peran kepemimpinan dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :

1. *Education* yaitu menumbuhkan pemahaman terhadap visi
2. *Authentication* yaitu menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa perkataan sesuai dengan yang dilakukan
3. *Motivation* yaitu menumbuhkan kemauan dari dalam diri SDM (*self motivated workforce*) dimana berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan.

Strategi sektor publik disusun berdasarkan hasil identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi pada langkah sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi sektor publik. Sasaran strategis dilengkapi dengan target kinerja sehingga menjadi ukuran keberhasilan dari pencapaian visi dan misi sektor publik. Kriteria dalam penentuan strategis sektor publik adalah sebagai berikut:

- a. Strategis sektor publik yang ditetapkan harus merupakan ukuran pencapaian dari tujuan sektor publik
- b. Strategis mencerminkan berfungsinya *outcomes* dari semua program dalam sektor publik
- c. Strategis sektor publik harus dirumuskan dengan jelas dan terukur
- d. Strategis sektor publik harus dilengkapi dengan target kinerja.

Kriteria dalam menentukan target kinerja strategis sektor publik adalah sebagai berikut:

- a. *Specific*: sifat dan tingkat kinerja dapat diidentifikasi dengan jelas
- b. *Measurable*: target kinerja dinyatakan dengan jelas dan terukur
- c. *Achievable*: target kinerja dapat dicapai terkait dengan kapasitas dan sumberdaya yang ada
- d. *Relevant*: mencerminkan keterkaitan (relevansi) antara target *outcome* dalam rangka mencapai target impact yang ditetapkan
- e. *Time Bond*: waktu/periode pencapaian kinerja ditetapkan.

Strategi disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian strategis sektor publik. Strategi sektor publik memuat langkah-langkah yang berupa program-program indikatif untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis.

Strategi sektor publik merupakan uraian yang bersifat lengkap, tidak hanya mencakup yang dilakukan langsung oleh sektor publik, tetapi juga mempertimbangkan keterlibatan peran daerah dan swasta berikut pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakannya. Uraian juga dilengkapi dengan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengelolaan SDM, dan struktur organisasi untuk melaksanakan misi dalam mencapai visi yang ditetapkan.

5.2.1 Perumusan Strategi Sektor Publik

Perumusan strategi ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi (Darwanto, 2013). Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, perumusan strategi itu sendiri.

Analisis Eksternal dan Internal

Analisis eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap *value* yang dihasilkan sektor publik kepada masyarakat. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam sektor publik, lingkungan tersebut adalah industri di mana sektor publik termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan sektor publik. Kekuatan sektor publik antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi. Sedangkan kelemahan sektor publik antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik.

Analisis Eksternal dan Internal

Strategi dibuat dalam beberapa tingkatan: tingkat organisasi, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Dalam menentukan strategi perlu dikenali penghalang intern yang dihadapi, antara lain *management barrier*: di mana *management system* didisain secara tradisional untuk pengawasan pelaksanaan kegiatan dan terkait dengan anggaran, bukan strategi, *vision barrier*: dimana strategi seringkali tidak dimengerti oleh mereka yang harus menerapkannya, *operational barrier*: dimana proses-proses penting tidak dibuat untuk menggerakkan strategi, dan *people barrier*: dimana tujuan orang per orang, peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan tidak terkait dengan implementasi strategi sektor publik.

Strategi yang baik umumnya mengikuti kriteria sebagai berikut: konsisten secara intern, realistik, berfokus pada pencarian peluang dan penyelesaian akar masalah, meningkatkan *customer value*, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, mudah dilaksanakan sektor publik, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal. Perencanaan strategis meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target dan inisiatif.

Sasaran adalah kondisi masa depan yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif: sesuai dengan tujuan dan strategi, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan saling mendukung. Beberapa pedoman dalam menentukan sasaran adalah: sasaran harus menentukan hasil tunggal terukur yang harus dicapai, sasaran harus menentukan target tunggal atau rentang waktu untuk penyelesaian, sasaran harus menentukan faktor-faktor biaya maksimum, sasaran harus sedapat mungkin spesifik dan kuantitatif (dan oleh karenanya bisa diukur dan dapat diuji), sasaran harus menentukan hanya apa dan kapan; harus menghindari spekulasi kata mengapa dan bagaimana, sasaran harus dalam arah mendukung, atau sesuai dengan, rencana strategis sektor publik dan rencana tingkat tinggi lainnya, dan sasaran harus realistik dan dapat dicapai, tetapi tetap menggambarkan tantangan yang berat. Antara visi, tujuan dan sasaran harus saling terkait dalam alur logikanya jelas.

Tolok ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan sasaran. Tolok ukur terdiri dari dua jenis: tolok ukur hasil (*lag indicator*) dan tolok ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *key performance indicators*. Indikator kinerja kunci harus merupakan faktor-faktor yang bisa diukur, masuk secara logis dalam area hasil kunci tertentu yang sasarannya jelas, mengidentifikasi apa yang akan diukur, bukan berapa banyak atau ke arah mana, merupakan faktor-faktor yang dapat ditelusuri asalnya (*tracked*) secara terus-menerus sampai tingkat yang memungkinkan.

Jika *outcome indicator* berfokus pada hasil-hasil kinerja pada akhir periode waktu atau aktivitas dan merefleksikan keberhasilan masa lalu atau aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang telah dilaksanakan, maka *output indicator* mengukur proses-proses dan aktivitas-aktivitas antara dan hipotesis dari hubungan sebab-akibat strategik. Contoh ukuran hasil dalam konteks peningkatan profit: pertumbuhan pendapatan, sedang ukuran pemacunya: *revenue mix*. Dalam konteks meningkatkan kepercayaan pelanggan, ukuran hasil: persentase pendapatan dari pelanggan baru, sedang ukuran pemacu: pertumbuhan pelanggan baru.

Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung pada nilai (*value*), kesenjangan (*gap*), ketepatan waktu (*timeliness*), hasrat/keinginan (*appetite*), keterampilan (*skill*). Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. *Benchmarking* adalah untuk mendapat informasi praktek terbaik, untuk membangun suatu kasus yang jelas guna mengkomunikasikan betapa pentingnya mencapai target-target itu.

Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada satu bagian, tetapi dapat bersifat lintas fungsi/bagian, mengidentifikasi hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sektor publik agar mencapai tujuan, harus jelas agar pimpinan dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi secara keseluruhan.

Berdasarkan kriteria dan persyaratan perumusan dan penetapan strategi diatas, maka strategi Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat.
2. Meningkatkan pemberdayaan dan fasilitasi bagi KUKM
3. Mengembangkan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan serta kemitraan
4. Peningkatan perlindungan Konsumen dan pengamanan perdagangan
5. Peningkatan produksi, produktivitas dan nilai tambah
6. Meningkatkan pemberdayaan dan pemanfaatan potensi industri serta teknologi yang berwawasan lingkungan
7. Meningkatkan pertumbuhan investasi

5.2.2 Penyusunan Program Sektor Publik

Adapun beberapa kriteria dalam penyusunan program beserta indikatornya dapat dijabarkan sebagai berikut.

5.2.2.1 Program Sektor Publik

Program didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh sektor publik untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, dan kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh sektor publik. Program ditetapkan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu:

- a. *Program Teknis*, merupakan program-program yang menghasilkan pelayanan kepada kelompok sasaran/masyarakat (pelayanan eksternal).
- b. *Program Generik*, merupakan program-program yang digunakan oleh sektor publik yang bersifat pelayanan internal untuk mendukung pelayanan aparatur dan administrasi pemerintahan (pelayanan internal).

Langkah-langkah penyusunan program meliputi:

- 1) Identifikasi Visi, Misi, dan Strategis sektor publik, yang bertujuan untuk menentukan kinerja dan bentuk pelayanan yang akan dicapai oleh sektor publik
- 2) Identifikasi kinerja sektor publik dan indikator kinerja sektor publik
- 3) Penyusunan Outcome dan Indikator Kinerja Program
- 4) Penamaan Program, yang didasarkan pada keterkaitan antara indikator-indikator program (*outcomes*), sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sektor publik penanggungjawabnya, dan bersifat unik (tidak duplikatif) pada sektor publik.

Berdasarkan kriteria penyusunan program Sektor Publik, maka program Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung adalah sebagai berikut:

1. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, kegiatannya:
 - a. Penyediaan jasa surat –menyurat
 - b. Penyediaan jasa komunikasi, sumberdaya air dan listrik
 - c. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional
 - d. Penyediaan jasa Administrasi keuangan
 - e. Penyediaan jasa kebersihan kantor
 - f. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor
 - g. Penyediaan alat tulis kantor
 - h. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan
 - i. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor
 - j. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor

- k. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan
 - l. Penyediaan bahan logistik kantor
 - m. Penyediaan makanan dan minuman
 - n. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
 - o. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
2. Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur, kegiatannya:
 - a. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor
 - b. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional
 - c. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
 3. Program Kerjasama Informasi Dengan Media Masa, kegiatannya:
 - a. Sosialisasi program kegiatan melalui media massa
 4. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan, kegiatannya:
 - a. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
 5. Program Penciptaan Iklim Usaha Yang Kondusif , kegiatannya:
 - a. Fasilitasi pengembangan UKM
 - b. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
 6. Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah, kegiatannya:
 - a. Peningkatan Industri kerajinan Batik
 - b. Pelatihan ketrampilan Bambu
 - c. Pelatihan kewirausahaan
 - d. Pengembangan usaha kerajinan
 - e. Pelatihan kewirausahaan
 7. Program Pengembangan Sistim Pendukung Bagi UMKM, kegiatannya:
 - a. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM
 - b. Pengembangan sarana produk UMKM
 - c. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM
 - d. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah
 8. Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi, kegiatannya:
 - a. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian
 - b. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi
 - c. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi
 - d. Pelatihan manajemen Koperasi

- e. Sosialisasi pendirian koperasi
 - f. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
9. Program Peningkatan Promosi Dan Kerjasama Investasi kegiatannya:
 - a. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA
 - b. Penyelenggaraan pameran investasi
 - c. Misi Investasi
 - d. Work Shop potensi Investasi
 - e. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/peleuang investasi di kabupaten Badung)
 10. Program Peningkatan Iklim Investasi Dan Realisasi Investasi, kegiatannya:
 - a. sosialisasi penyamaan persepsi investasi di Kabupaten Badung
 11. Program Perlindungan Konsumen Dan Pengamanan Perdagangan, kegiatannya:
 - a. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa
 - b. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
 12. Program Peningkatan Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri, kegiatannya:
 - a. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha
 - b. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan
 - c. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan
 - d. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
 13. Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi, kegiatannya:
 - a. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
 14. Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah, kegiatannya:
 - a. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya
 - b. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM
 - c. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok
 - d. Peningkatan kualitas produk keajinan
 - e. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

5.3 Mengembangkan Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis Scorecard.

5.3.1 Langkah 1 : Identifikasi AGF (Achievement Generating Factors)

Pada langkah ini diidentifikasi semua kegiatan AGF yang harus dilakukan untuk mengkonkritkan sebuah strategi yang telah dipilih. AGF adalah kegiatan kunci yang harus

dilakukan dimana bila berhasil dilakukan akan memberikan peluang sukses, tetapi bila tidak dilakukan dipastikan akan menghasilkan kegagalan. Pengidentifikasian masing-masing kegiatan AGF sektor public sebaiknya memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

1. Kesederhanaan: Prosedur layanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan
2. Kejelasan: Jelas mengenai:
 - a. persyaratan teknis dan administratif
 - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang/bertanggung jawab dalam pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan
3. Kepastian Waktu: Pelayanan hendaknya dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan
4. Akurasi: Produk layanan hendaknya diterima dengan benar, tepat dan sah
5. Keamanan: Produk layanan hendaknya memberikan rasa aman dan kepastian hukum
6. Tanggungjawab: Pimpinan penyelenggara layanan/pejabat yang ditunjuk wajib bertanggungjawab atas penyelenggaraan layanan, penyelesaian persoalan dalam pelaksanaan
7. Kelengkapan Sarana dan Prasarana: Tersedianya sarana & prasarana kerja, peralatan kerja dan alat pendukung lainnya yang memadai (teknologi telekomunikasi & informatika)
8. Kemudahan Akses: Tempat, lokasi, sarana pelayanan harus memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan telematika
9. Kedisiplinan, Keramahan, Dan Kesopanan: Penyelenggara layanan harus disiplin, sopan, santun, ramah, ikhlas.
10. Kenyamanan: Lingkungan pelayanan yang tertib, teratur, ada ruang tunggu, nyaman, bersih, sehat, dilengkapi: tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dll.
11. Biaya Pelayanan: Ditetapkan dg memperhatikan:
 - a. Tingkat Kemampuan/daya beli
 - b. Nilai/harga yang berlaku
 - c. Rincian biaya yang jelas
 - d. Ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Berdasarkan kriteria tersebut diatas, maka kegiatan AGF yang memenuhi kriteria dan dilaksanakan di Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali yaitu:

1. Penyediaan jasa surat –menyurat

2. Penyediaan jasa komunikasi, sumberdaya air dan listrik
3. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional
4. Penyediaan jasa Administrasi keuangan
5. Penyediaan jasa kebersihan kantor
6. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor
7. Penyediaan alat tulis kantor
8. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan
9. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor
10. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor
11. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan
12. Penyediaan bahan logistik kantor
13. Penyediaan makanan dan minuman
14. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
15. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
16. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor
17. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional
18. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
19. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
20. Fasilitasi pengembangan UKM
21. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
22. Peningkatan Industri kerajinan Batik
23. Pelatihan ketrampilan Bambu
24. Pelatihan kewirausahaan
25. Pengembangan usaha kerajinan
26. Pelatihan kewirausahaan
27. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM
28. Pengembangan sarana produk UMKM
29. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM
30. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah
31. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian
32. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi
33. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi
34. Pelatihan manajemen Koperasi
35. Sosialisasi pendirian koperasi

36. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
37. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA
38. Penyelenggaraan pameran investasi
39. Misi Investasi
40. Work Shop potensi Investasi
41. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/peleuang investasi di kabupaten Badung)
42. sosialisasi penyamaan persepsi investasi di Kabupaten Badung
43. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa
44. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
45. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha
46. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan
47. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan
48. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
49. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
50. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya
51. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM
52. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok
53. Peningkatan kualitas produk keajinan
54. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

5.3.2 Langkah 2 : Identifikasi Rantai Nilai

Penggambaran sebuah rantai nilai dari berbagai AGF yang diidentifikasi dimaksudkan untuk memastikan apakah AGF telah dirumuskan dengan cukup lengkap yang dapat menjamin tercapainya pelaksanaan strategi yang dituju. Sebuah rantai nilai akan menggambarkan sebuah *job logic* yaitu rangkaian tugas yang menyatu secara logis untuk menghasilkan sebuah sasaran tertentu.

5.3.3 Langkah 3 : Menentukan Key Performance Indicator

Sebuah rencana yang baik disusun dari hasil kinerja terdahulu dan juga memperhatikan potensi dimasa mendatang. Kinerja organisasi publik dapat dipergunakan sebagai informasi dalam penyusunan perencanaan yang dibuat. Secara umum indikator kinerja yang dipakai untuk mengukur sukses tidaknya SDM dalam memangku pekerjaan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

3. *Lag Performance Indicator* (Indikator Hasil Akhir / *Outcome*)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari hasil akhir atau *outcome* yang dicapai. Dengan *performance indicator* dapat diketahui kinerja akhir SDM dan dapat dibandingkan dengan yang seharusnya dicapai.

4. *Lead Performance Indicator* (Indikator Pemacu Kinerja / Proses)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari kinerja kegiatan yang dilakukan. Apabila kinerja dari proses ini baik, diharapkan dapat dicapai kinerja hasil akhir yang baik pula.

Kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor apakah faktor internal ataupun faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada standar tertentu yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang berguna untuk mendapatkan *feedback* guna keperluan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah Perencanaan Strategik, mulai menyusun dan menetapkan ukuran/ indikator kinerja. Ada beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam proses ini :

a. Pikirkan Kembali Program dan Kegiatan

Dalam tahapan ini, pemikiran kembali terhadap indikator hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan (*inputs*) dan keluaran (*outputs*).

b. Rancangan Indikator Kinerja

Setelah memikirkan program dan kegiatan, pakailah data tersebut untuk merancang indikator kinerja yang terdiri dari : indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

1) Indikator Masukan (*inputs*)

Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang telah ditetapkan.

Tolok ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan dengan lembaga-lembaga lain yang relevan.

Tolok ukur ini relatif mudah diukur serta telah dipergunakan secara luas, namun seringkali dipergunakan secara kurang tepat dan dapat menimbulkan hasil evaluasi yang rancu atau bahkan menyesatkan. Cara menyusun dan menetapkan indikator masukan (*inputs*)

:

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik lebih dahulu;
- b. Identifikasi kegiatan yang akan diukur kinerjanya;
- c. Identifikasi jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator masukan yang tepat dan relevan;
- d. Pilih dan tetapkan indikator masukan yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

2) Indikator Keluaran (*outputs*)

Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, satuan organisasi/kerja dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan. Untuk kegiatan yang bersifat penelitian, berbagai indikator kinerja yang berkaitan dengan keluaran paten dan publikasi ilmiah sering dipergunakan. Untuk kegiatan yang sifatnya pelayanan teknis, indikator kinerja yang berkaitan dengan produk, pelanggan, serta pendapatan yang diperoleh dari jasa tersebut, mungkin lebih tepat untuk dipergunakan. Cara menyusun dan menetapkan indikator keluaran (*outputs*).

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai keluaran yang mungkin diperoleh langsung dari pelaksanaan kegiatan (melalui proses) yang relevan, misalnya dalam bentuk fisik maupun non fisik, yang dapat diukur. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator keluaran yang tepat dan relevan;
- c. Pilih dan tetapkan indikator keluaran yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

3) Indikator Hasil (*outcomes*)

Indikator ini menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijakan paling tertarik pada tolok ukur ini dibandingkan dengan tolok ukur – tolok ukur lainnya. Namun informasi yang diperlukan untuk mengukur hasil seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap satuan

organisasi/kerja perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur hasil dari keluaran suatu kegiatan. Cara menyusun dan menetapkan indikator hasil (*outcomes*) :

- a. Susun dan tetapkan rencana stratejik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai hasil nyata yang mungkin diperoleh dari keluaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator hasil yang tepat dan relevan;
- c. Pilih dan tetapkan indikator hasil yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

4) Indikator Manfaat (*benefits*)

Indikator ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu). Cara menyusun dan menetapkan indikator manfaat (*benefits*) :

- a. Susun dan tetapkan rencana stratejik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai manfaat yang mungkin diperoleh dari hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator manfaat yang tepat dan relevan;
- c. Pilih dan tetapkan indikator manfaat yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

5) Indikator Dampak (*impacts*)

Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka waktu panjang. Indikator dampak menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan, yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional. Cara menyusun dan menetapkan indikator dampak (*impacts*) :

- a. Susun dan tetapkan rencana stratejik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai dampak yang mungkin diperoleh dari hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator dampak yang tepat dan relevan;

- c. Pilih dan tetapkan indikator dampak yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

1. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi;
2. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama;
3. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan;
4. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak;
5. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan;
6. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Indikator ditetapkan secara spesifik untuk mengukur pencapaian kinerja berkaitan dengan informasi kinerja (*outputs*, *outcomes* dan *impacts*). Penetapan indikator kinerja, perlu mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) *Relevant*, indikator terkait secara logis dan langsung dengan tugas institusi, serta realisasi tujuan dan sasaran strategis institusi.
- 2) *Well-Defined*, definisi indikator jelas dan tidak bermakna ganda sehingga mudah untuk dimengerti dan digunakan.
- 3) *Measurable*, indikator yang digunakan diukur dengan skala penilaian tertentu yang disepakati, dapat berupa pengukuran secara kuantitas, kualitas ataupun biaya.
 - a. Indikator Kinerja Kuantitas diukur dengan satuan angka dan unit
 - b. Indikator Kinerja Kualitas menggambarkan kondisi atau keadaan tertentu yang ingin dicapai (melalui penambahan informasi tentang skala/tingkat pelayanan yang dihasilkan)
 - c. Indikator Kinerja Biaya mencerminkan kelayakan biaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran kinerja.
- 4) *Appropriate*, pemilihan indikator yang sesuai dengan upaya peningkatan pelayanan/kinerja.

- 5) *Reliable*, indikator yang digunakan akurat dan dapat mengikuti perubahan tingkatan kinerja.
- 6) *Verifiable*, memungkinkan untuk dilakukan proses validasi dalam sistem yang digunakan untuk menghasilkan indikator.
- 7) *Cost-effective*, kegunaan indikator sebanding dengan biaya pengumpulan data.

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Susun dan tetapkan rencana stratejik lebih dahulu. Rencana Stratejik meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, dan cara mencapai tujuan / sasaran (kebijakan dan program);
2. Identifikasi data / informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan;
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan/program.

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses. *Outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik. Beberapa jenis indikator kinerja sektor publik antara lain :

1. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)
2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)
4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelanggan

9. Indikator pencapaian tujuan.

Tabel 5.1 Key Performance Indicator (KPI) Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

No	Program	Kegiatan
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyediaan jasa surat –menyurat b. Penyediaan jasa komunikasi,sumberdaya air dan listrik c. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional d. Penyediaan jasa Administrasi keuangan e. Penyediaan jasa kebersihan kantor f. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor g. Penyediaan alat tulis kantor h. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan i. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor j. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor k. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan l. Penyediaan bahan logistik kantor m. Penyediaan makanan dan minuman n. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah o. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
2	Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor b. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional c. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
3	Program Kerjasama Informasi Dengan Media Masa	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi program kegiatan melalui media massa
4	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
5	Program Penciptaan Iklim Usaha Yang Kondusif	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitasi pengembangan UKM b. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
6	Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan Industri kerajinan Batik b. Pelatihan ketrampilan Bambu c. Pelatihan kewirausahaan d. Pengembangan usaha kerajinan e. Pelatihan kewirausahaan
7	Program Pengembangan Sistim Pendukung Bagi UMKM	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM b. Pengembangan sarana produk UMKM c. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM d. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah

8	Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian b. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi c. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi d. Pelatihan manajemen Koperasi e. Sosialisasi pendirian koperasi f. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
9	Program Peningkatan Promosi Dan Kerjasama Investasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA b. Penyelenggaraan pameran investasi c. Misi Investasi d. Work Shop potensi Investasi e. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/pejuang investasi di kabupaten Badung)
10	Program Peningkatan Iklim Investasi Dan Realisasi Investasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Sosialisasi penyamaan persepsi investasi di Kabupaten Badung
11	Program Perlindungan Konsumen Dan Pengamanan Perdagangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa b. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
12	Program Peningkatan Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha b. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan c. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan d. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
13	Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
14	Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya b. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM c. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok d. Peningkatan kualitas produk keajinan e. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

5.3.4 Langkah 4 : Menyusun Scorecard Strategi

Scorecard ini menyajikan rumusan strategi yang disajikan lengkap dengan berbagai indikator hasil akhir dan indikator hasil proses.

Tabel 5.2 SCORECARD STRATEGI Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

STRATEGIC OBJECTIVE	LAGGING PERFORMANCE INDICATOR		LEADING PERFORMANCE INDICATOR	
	MEASURE	TARGET Bulan ini	MEASURE	TARGET Bulan ini

5.3.5 Langkah 5 : Menyusun Scorecard Definisi Kinerja

Mendefinisikan tingkat kinerja yang akan dicapai dan yang akan digunakan sebagai pedoman untuk evaluasi kinerja. Untuk itu sebuah *scorecard* definisi kinerja harus disusun guna menilai target yang dicapai, maka organisasi publik perlu menetapkan standar kriteria kinerja yang akan dipakai sebagai alat ukur pencapaian kinerja. *Scorecard* ini menyajikan bagaimana kinerja yang disasar telah terlebih dahulu didefinisikan untuk mendapatkan label yang dinyatakan sangat baik, baik, sedang, kurang dan sangat kurang pada saat sebuah strategi dijalankan dan dicapai.

Tabel 5.3 DEFINISI SCORECARD Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

Uraian Tugas	Performance Indicator	Sangat Baik Score=5	Baik Score=4	Cukup Score=3	Kurang Score=2	Sangat Kurang Score=1

5.3.6 Langkah 6 : Menyusun Action Plan dan Contingency Plan.

Scorecard hanyalah sebuah teknik untuk mengartikulasikan strategi yang akan dijalankan. Oleh karena itu sebuah *action plan* harus menyertai *scorecard* yang dihasilkan. Sebuah *action plan* hanya akan aman untuk dijalankan bila disertai dengan sebuah *contingency plan* yang ditujukan untuk mengantisipasi pelaksanaan *action plan* karena adanya ketidakpastian di masa depan.

Tabel 5.4 ACTION PLAN Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

Kegiatan	Waktu		Pelaksana	Anggaran	Keterangan
	PAM	PAS			

Tabel 5.5 CONTINGENCY PLAN Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

Kegiatan Action Plan	Sebab Potensial Yang Memungkinkan Action Plan Gagal	Tindakan Pencegahan	Tindakan Penanggulangan

5.3.7 Langkah 7 : Menyusun Scorecard Audit Kinerja

Scorecard ini digunakan untuk menjelaskan tingkat pencapaian yang didapat dari pelaksanaan strategi. Untuk melakukan audit ini, maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan mengumpulkan catatan dan data kinerja nyata dari SDM yang bersangkutan dibandingkan dengan *standard performance* yang telah ditetapkan. Ada dua hasil audit kinerja, yaitu:

3. *Lagging performance audit* yaitu kinerja hasil akhir
4. *Leading performance audit* yaitu kinerja hasil proses, terdiri dari:
 - c. Angka absolut
 - d. Angka relative

Tabel 5.6 LAGGING PERFORMANCE AUDIT Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

Tabel 5.7 LEADING PERFORMANCE AUDIT Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ANGKA ABSOLUT					
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

Tabel 5.8 LEADING PERFORMANCE AUDIT Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Kabupaten Badung, Bali

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ANGKA RELATIF					
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

5.3.8 Langkah 8 : Menyusun Neraca Kinerja

Langkah berikutnya adalah menyusun neraca kinerja disertai dengan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

NERACA KINERJA

- | | |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1. <i>LAGGING Performance Audit</i> | = 100,00% |
| 2. <i>LEADING Performance Audit</i> | |
| a. ANGKA ABSOLUT | = 68,00% |
| b. ANGKA RELATIF | = <u>67,14%</u> |
| Rata-rata <i>Leading P I</i> | = 67,57% |

Nilai DOCS (dalam %)	Kriteria Penilaian
91 – 100	Sangat Baik
81 – 90	Baik
71 - 80	Sedang
61 – 70	Kurang
Dibawah 60	Sangat Kurang

Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis *Scorecard*

1 Langkah 1 : Identifikasi AGF (Achievement Generating Factors)

2 Langkah 2 : Identifikasi Rantai Nilai

3 Langkah 3 : Menentukan Key Performance Indicator

1. *Lag Performance Indicator* (Indikator Hasil Akhir / *Outcome*)
2. *Lead Performance Indicator* (Indikator Pemacu Kinerja / Proses)

4 Langkah 4 : Menyusun *Scorecard* Strategi

5 Langkah 5 : Menyusun *Scorecard* Definisi Kinerja

6 Langkah 6 : Menyusun *Action Plan* dan *Contingency Plan*

7 Langkah 7 : Menyusun *Scorecard* Audit Kinerja

8 Langkah 8 : Menyusun *Neraca Kinerja*

BAB VI

RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA

6.1 Tahapan Penelitian Berikut

Berdasarkan hasil penelitian tahun pertama, maka tahapan penelitian selanjutnya dilakukan sebagai berikut:

Tahap 4 : Pengujian Model Pengukuran Kinerja SDM Berbasis *Scorecard*

Model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* yang telah dihasilkan dari tahap sebelumnya, kemudian dilakukan pengujian untuk menilai keakuratan model tersebut. Pengujian model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* diuji dengan menggunakan langkah sebagai berikut:

Langkah 1: Menguji Model Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Scorecard dengan Instrumen yang Telah Dihasilkan

Setelah instrumen pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dihasilkan, maka dilakukan pengujian model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* dengan menyebarkan kuesioner kepada informan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah pimpinan dan SDM organisasi publik. Informan diminta informasi sesuai dengan kondisi kinerja SDM organisasi publik.

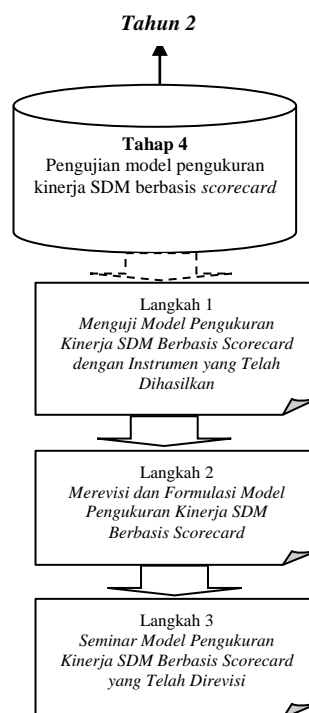
Langkah 2: Merevisi dan Formulasi Model Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Scorecard

Setelah dilakukan analisis atas model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* yang telah disusun sebelumnya dengan menggunakan SEM, maka akan diketahui elemen, subsistem, sistem atau konsep utama yang sesuai dan yang tidak sesuai untuk pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard*. Model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* yang telah disusun sebelumnya direvisi dengan mengeluarkan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model. Setelah dilakukan pengeluaran elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang tidak sesuai dari model, kemudian dilakukan formulasi ulang model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* yang baru dengan menggunakan elemen, sistem, subsistem, dan konsep utama yang sesuai saja.

Langkah 3 : Seminar Model Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Scorecard yang Telah Direvisi

Untuk mendiseminasikan hasil penelitian, maka hasil akhir penelitian ini berupa model pengukuran kinerja SDM berbasis *scorecard* yang telah dilakukan pengujian diseminarkan.

Dari berbagai tahapan penelitian yang akan dilaksanakan, Tahap 1 (Identifikasi dan Pemahaman Visi dan Misi Sektor Publik), Tahap 2 (Pemahaman Mengenai Strategi Organisasi Sektor Publik), dan Tahap 3 (Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM sektor publik berbasis *Scorecard*) akan dilaksanakan pada tahun pertama, sedangkan Tahap 4 (Pengujian Model Pengukuran Kinerja SDM berbasis *scorecard*) akan dilaksanakan pada tahun kedua hibah. Secara garis besar, pengembangan model pengukuran kinerja SDM sektor publik berbasis *scorecard* mengikuti bagan alir penelitian sebagai berikut.



Gambar 6.1 Bagan Alir Penelitian Tahapan Berikutnya

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan pengetahuan, dimanapun pengetahuan tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Terdapat 5 (lima) proses *knowledge management*, yaitu (1) *knowledge acquisition*, (2) *knowledge creation*, (3) *knowledge documentation*, (4) *knowledge transfer*, dan (5) *knowledge application*. *Knowledge acquisition* merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal. *Knowledge creation* merupakan aktivitas yang mengembangkan dan menciptakan pemahaman, skill, dan hubungan dalam organisasi seperti halnya menghasilkan pengetahuan internal. *Knowledge documentation* adalah aktivitas yang mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk catatan organisasi sehingga pengetahuan dapat ditransfer dan digunakan kembali pada masa mendatang. *Knowledge transfer* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda, sedangkan *knowledge application* didefinisikan sebagai aktivitas menggunakan pengetahuan yang tersedia untuk memperbaiki proses, produk dan jasa, serta kinerja organisasi.

Dimensi *knowledge acquisition* yang merupakan aktivitas memilih dan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal UKM di Kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan UKM diperoleh dari lingkungan luar UKM, dimana *knowledge* yang diperoleh dari eksternal organisasi UKM diantaranya disebabkan karena Karyawan UKM secara aktif berpartisipasi dalam asosiasi atau jaringan kerja, UKM di kabupaten Badung selalu mengumpulkan informasi dan *knowledge* tentang kebutuhan pelanggan, UKM di kabupaten Badung selalu menganalisis wacana *knowledge* yang diperoleh, UKM di kabupaten Badung selalu bekerjasama ketika informasi penting yang diperlukan tidak tersedia, Karyawan UKM di kabupaten Badung selalu mengikuti kursus, seminar atau program pelatihan lain untuk mendapatkan informasi baru. Namun demikian masih ada UKM di kabupaten Badung menyatakan bahwa pengetahuan UKM tidak diperoleh dari sumber lingkungan luar UKM, melainkan diperoleh dengan mempekerjakan karyawan baru yang menguasai *knowledge* yang hilang dan dengan melakukan penelitian bekerjasama dengan perguruan tinggi dan atau pusat penelitian untuk mengungkap peluang masa depan atau untuk menghasilkan pengetahuan teknis, serta diperoleh dari pesaing sebagai sumber inspirasi dan pengetahuan dalam mengembangkan metode dan produk baru.

Pada dimensi *knowledge creation*, diungkapkan bahwa aktivitas UKM untuk mengembangkan, menciptakan pengetahuan, keahlian dan hubungan yang ada dalam lingkungan internal UKM di kabupaten Badung disebabkan oleh Penilaian kinerja karyawan UKM dilakukan secara rutin dan dibahas dalam pertemuan evaluasi personal, Pengembangan kontribusi dilaksanakan pada pengembangan pengetahuan dan gagasan penting dalam organisasi UKM, Analisis pembandingan (*benchmark*) pada tingkat lingkungan industri UKM. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan dalam lingkungan internal UKM dikarenakan UKM tidak membahas masalah dan kegagalan secara terbuka dalam organisasi UKM, UKM tidak menugaskan karyawan untuk pekerjaan baru sesuai pengetahuan mereka, UKM tidak berusaha menemukan kombinasi pengetahuan yang dapat memberikan kontribusi pada identitas UKM, UKM tidak menghargai dan mengembangkan pengetahuan baru serta menguji gagasan baru, UKM tidak mengungkap masalah penting dengan menggunakan teknik simulasi atau skenario pada UKM, UKM tidak mengumpulkan data untuk menemukan wawasan dan pengetahuan baru pada UKM, Karyawan UKM tidak menggunakan gagasan baru untuk menyusun metode dan proses pekerjaan UKM, UKM tidak merangsang dan meningkatkan iklim pembelajaran diantara karyawan UKM.

Mengungkapkan dimensi *knowledge documentation* yang ada pada UKM di kabupaten Badung, dinyatakan bahwa aktivitas UKM di kabupaten Badung telah mendokumentasikan pengetahuan sehingga dapat digunakan kembali. Aktivitas dalam *knowledge documentation* pada UKM di kabupaten Badung tersebut diantaranya yaitu: UKM menggunakan sesi urun saran untuk memecahkan masalah yang ada, dan UKM menjaga dan memelihara pengetahuan, jaringan pengetahuan, dan penyimpanan data pengetahuan. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendokumentasikan pengetahuan untuk dapat dipergunakan kembali dikarenakan UKM tidak melakukan evaluasi kegagalan dan keberhasilan dan pembelajaran yang telah dirancang, UKM tidak menyediakan buku pegangan, panduan, CD dan lainnya yang selalu dipergunakan, UKM tidak memberikan informasi secara sistematis kepada anggotanya tentang perubahan prosedur, buku panduan dan lainnya, UKM tidak mendokumentasikan pengetahuan khusus dan *skills* karyawan, UKM tidak menumbuhkan keahlian dalam membuat metode yang dipergunakan dalam mengembangkan produk.

Untuk dimensi *knowledge transfer* yang ada pada UKM di kabupaten Badung, menyatakan terdapat aktivitas UKM dalam mempertukarkan pengetahuan di dalam UKM. Terjadinya aktivitas *knowledge transfer* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya disebabkan oleh: UKM melakukan pemaparan pengalaman organisasi, UKM menginformasikan pengetahuan tersebut kepada karyawan dan pengetahuan UKM didistribusikan baik dengan cara informal maupun formal di dalam UKM. Namun demikian

terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu mendistribusikan pengetahuan di dalam organisasi UKM dikarenakan UKM tidak menugaskan penasihat bagi karyawan baru untuk menemukan cara dan metode dalam organisasi, Karyawn UKM tidak berbagi pengetahuan dengan karyawan lain, UKM tidak melakukan pertemuan *update* bisnis reguler untuk mendiskusikan pengembangan produk, UKM tidak melakukan *review* secara kolektif untuk membahas metode kerja, Karyawan UKM tidak secara berkala melakukan perubahan pekerjaan untuk menyebarkan pengetahuan, Karyawan tidak secara berkala saling menginformasikan pengalaman positif dan keberhasilan metode dalam melaksanakan pekerjaan, UKM tidak menggunakan alat dan mekanisme dalam pertukaran pengetahuan diantara karyawan, kelompok dan pimpinan UKM.

Sedangkan dimensi *knowledge application* yang ada pada UKM di kabupaten Badung dinyatakan bahwa terdapat aktivitas dalam penggunaan pengetahuan di lingkungan UKM. Aktivitas dalam *knowledge application* pada UKM di kabupaten Badung diantaranya yaitu UKM selalu memperhatikan penawaran pengetahuan, produk atau jasa, UKM menggunakan masukan pelanggan untuk memperbaiki produk dan pelayanan, UKM mencoba mengatasi keyakinan yang menyimpang didalam organisasi, UKM menggunakan tim multidisplin untuk mengerjakan tugas atau membuat keputusan, UKM memiliki kapabilitas untuk mengintegrasikan pengetahuan diantara bagian yang berbeda, UKM berusaha menggunakan kumpulan pengetahuan diantara bagian berbeda. Namun demikian terdapat UKM kabupaten Badung yang menyatakan bahwa UKM di kabupaten Badung tidak mampu menggunakan pengetahuan di dalam organisasi UKM yang disebabkan oleh UKM tidak menggunakan pengetahuan yang ada secara kreatif untuk mendapatkan aplikasi baru, UKM tidak melakukan penelitian pemasaran pada pelanggan potensial sebelum mengembangkan produk dan jasa baru, dan UKM tidak memaksimalkan pengetahuan yang dipergunakan melalui struktur organisasi, sistem manajemen, serta UKM tidak berusaha untuk mengatasi masalah kesenjangan antara target dan pencapaian.

Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik

Berbasis *Scorecard*

1 Langkah 1 : Identifikasi AGF (Achievement Generating Factors)

2 Langkah 2 : Identifikasi Rantai Nilai

3 Langkah 3 : Menentukan Key Performance Indicator

4 Langkah 4 : Menyusun Scorecard Strategi

5 Langkah 5 : Menyusun Scorecard Definisi Kinerja

6 Langkah 6 : Menyusun Action Plan dan Contingency Plan

7 Langkah 7 : Menyusun Scorecard Audit Kinerja

8 Langkah 8 : Menyusun Neraca Kinerja

7.2 Saran

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis bagi para akademisi dan peneliti untuk melakukan penggalian yang lebih mendalam mengenai hubungan *knowledge management*, sehingga teori mengenai *knowledge management* dapat diperoleh dan memberikan peran pada penciptaan nilai ilmiah (*scientifically sound*), dapat dipertahankan (*defendable*), dan dapat mengundang diskusi ilmiah dalam konteks pro dan kontra (*opposability*) serta menemukan konsep hubungan *logical consequence* atau *empirical consequence*. Implikasi teoritis selanjutnya sebagai agenda penelitian yang akan datang adalah para akademisi maupun para peneliti dapat melakukan penelitian serupa dengan mengambil obyek yang lebih luas. Perlunya dikembangkan hubungan teoritis *knowledge management*, dikarenakan proses *knowledge management* dapat memfasilitasi pengembangan dan peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif organisasi. Penelitian ini menggunakan obyek penelitian yang berada di Kabupaten Badung, sehingga memiliki kemungkinan mengurangi kemampuan generalisasi temuan penelitian ini. Keterbatasan lain dalam penelitian ini, dikarenakan terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk penelitian bersifat subyektif atau berdasarkan persepsi responden, sehingga dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Darwanto, Herry, *Balanced scorecard Untuk Organisasi Pemerintahan*, Bappenas, Jakarta.
- Alavi, M. and Leidner, D., 2001 Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(6), 95-116.
- Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Barney, JB. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Manage*, 17(1), pp. 99-129.
- Blackler, F. 1995 Knowledge, Knowledge Work and Organizations. *Organization Studies*, 16(6)
- Boisot, M. 1987. *Information and Organisations: The Manager as Antropologist*. Fontana/Collins, London.
- Burrell, G., and Morgan, G. 1989. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Gower, Aldershot.
- Chase, R. 1997. The Knowledge Based Organisation: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1. No.1.
- Clarke, P., and Staunton, N. 1989. *Innovation in Technology and Organisation*. Routledge, London.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1997. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Demerest, M. 1997. Understanding Knowledge Management. *Journal of Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 84-374.
- Doris, GO. 2010. The Impact of Knowledge Management on SME Growth and Profitability: A Structural Equation Modelling Study. *Africa Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3417-3432.
- Gomezelj, OD., and Antoncic, B. 2008. Critical Entrepreneur Knowledge Dimensions for the SME Performance. *Ind. Manage. Data Syst*, 108(9), pp. 1182-1199.

- Egbu, CO. 2000. *The Role of IT in Strategic Knowledge Management and its Potential in the Construction Industry*. UK National Conference on Objects and Integration for Architecture, Engineering and Construction". 13-14th March, BRE, Watford, UK.
- Egbu, CO. 2001. *Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities. Managing Knowledge: Conversation and Critiques*. Proceedings of an International Conference. University of Leicester, UK, 10-11th April.
- Filius, R., de Jong, J. and Roelofs, E. 2000, Knowledge management in the HRD office: a comparison of three cases, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 No. 7, pp. 286-95
- Frid, R., 2003, A Common KM Framework For The Government Of Canada: Frid Framework For Enterprise Knowledge Management, *Canadian Institute of Knowledge Management*, Ontario
- Galliers, R. 1992. *Information Systems Research: Issues, Methods and Practical Guidelines*. Blackwell Scientific, Oxford.
- Grant, RM. 1991. The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Manage. Rev.*, 33(3), pp. 14-35.
- Hadrich, T dan Maier, R. 2005. *Integrated Modeling*. Halle, Wittenberg, Germany: Martin-Luther-Universiti.
- Hafsah. 2004. Usaha Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah. *Buletin Infokop*, No. 25 Tahun XX.
- Hedlund, G., and Nonaka, I. 1993. *Model of Knowledge Management in the West and Japan*, in Lorange, B., Chakravarthy, B., Roos, J., and Van de Ven, H. (Eds), *Implementing Strategic Processes, Change, Learning and Cooperation*, Macmillan, London, pp. 8-392.
- Herschel, R. and Nemati, H., 2000 Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16(4), pp. 37 - 45.
- Herschel, R., Nemati, H., and Steiger, D. 2001 Managing the Tacit to Explicit Knowledge Conversion Problem: Knowledge Exchange Protocols Managing the Tacit Knowledge Problem. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 107-116.
- Hoed, BH. 1995. *Diskusi Kelompok Terfokus*. Fakultas Sastra Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ikhlah Kautsar, F. 2011. *Knowledge Management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (UKM): Implementasi dan Hambatannya*. <http://ikhlah35e.blogstudent.mb.ipb.ac.id>, diakses 10 Pebruari 2011.

- Kambiz, T. 2009. Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Kogut, B. & Zander, U. 1992 Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, *Organization Science*, 3(3), 383-97.
- Kogut, B. & Zander, U. 1993 Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), p. 625-646.
- Kogut, B. & Zander, U. 1996 What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7(5), p. 502-23.
- Kusbiantono, Ariana L, Santoso A, Asyikin A, 2005, Tacit Knowledge, Formal Knowledge, dan Learning (Pembelajaran) Organization Pada Usaha Kecil dan Menengah(UKM): Studi Eksplorasi dari Perspektif Pengusaha UKM Sukses, LIPI Press, Jakarta
- Lank, E. 1997 Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Journal of Long Range Planning*, 30(3), pp. 406-12
- Lev, B. 2001. *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. The Brookings Institution. Washington.
- Litosseliti, L. 2003. *Using Focus Group in Research*. Continuum, London.
- Marr, B., and Schiuma, G. 2001. Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations. V. *Handbook of Performance Measurement*. Ed M. Bourne. Gee, London, pp. 1-30.
- McAdam, R., and McCreedy, S. 1999. A Critical Review of Knowledge Management Models. *The Learning Organization*, Vol. 6, Number 3, pp. 91-100.
- Miles, MB. and Huberman, MA. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications, Beverly Hills. London.
- Nelson, RR. And Winter, SG. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press. Cambridge.
- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, p. 14-37.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Partomo, S.Tiktik. 2004. *Usaha Kecil Menengah dan Koperasi*. Working Paper Series No. 9, Pusat Studi Industri dan UKM, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti.
- Penrose, ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Willey. New York.

- Peteraf, MA. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Management Journal*, 14(3), pp. 179-188.
- Prahalad, CK., and Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prichard, C., Hull, R., Chumer, M., and Willmot, H. 2000. *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*. Macmillan Press, London.
- Robby Tan, 2010, Perancangan Model Manajemen Pengetahuan menggunakan Model *Nonaka Takeuchi* (Studi Kasus Administrasi Akademik), *Jurnal Informatika*, Vol.6, No.1, hal: 51 - 64
- Roos, J., Roos, G., Edvinson, L., and Dragonetti, NC. 2000. *Intelektualni Kapital*. Institut za Intelektualni Kapital. Ljubljana.
- Rothwell, R. and Dodgson, M. 2004. *Innovation and Size of Firm*, in Dodgson, M (ed).
- Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.
- Smith, G., Blackman, D., and Good, B. 2003. *Knowledge Sharing and Organisational Learning: the Impact of Social Architecture at Ordinance Survey*. Journal of Knowledge Management Practice, Vol 4, available at www.tlinc.com/articl50htm, diakses 10 Pebruari 2011.
- Spender, JC. 1994. Organizational Knowledge. Collective Practice and Penrose Rent. *International Business Review*, 3(4), pp. 353-367.
- Spender, JC., and Grant, M. 1996. Knowledge and the Firm: Overview. Special Issue. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 5-9.
- Stankost, Calabrese, Baldanza. 1999. dalam Knowledge Management A Tool for SMEs to Enhance Competitiveness. *CACCI Journal*, Vol. 1, pp. 1-12.
- Stankosky and Baldanza, 2001, *A Systems Approach To Engineering A KM System*. Unpublished manuscript
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Sveiby, KE. 2001. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
- Thomas, JB., Sussman, SW., Henderson, JC. 2001. Understanding Strategic Learning: Linking Organizational Learning. Knowledge Management and Sensemaking. *Organisation Science*, 12(3), pp. 331-345.
- Teece, DJ., Pisano, G., and Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. Second Edition, Prentice Hall. United States of America.
- Uriarte A, Filemon. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
- Von Krogh, Ichiyo, and Nonaka. 2000. dalam Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Wasko, M. & Faraj, S. (2000) It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): pp. 155-173.

LAMPIRAN:

Letter of Acceptance



PANITIA SEMINAR NASIONAL – CALL FOR PAPER

"RISET EKONOMI DAN BISNIS INKLUSIF"

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
FAKULTAS EKONOMI - UNIVERSITAS SEBELAS MARET

Sekretariat : Jl. Ir. Sutami 36A Surakarta Telp.: 0271-647481, Fax.: 0271-638143

Surakarta, 14 Mei 2013

Nomor : 07/SEMNAS/FEUNS/V/2013

Lamp. : 13 lembar

Hal : *Letter of Acceptance*

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Ida Ketut Kusumawijaya

(Peserta *call for papers* dan seminar nasional)

Di tempat

Kami informasikan bahwa paper Bapak/Ibu dinyatakan diterima dan layak untuk dipresentasikan. Kami lampirkan pula informasi daftar paper yang diterima, atau dapat diakses melalui web: id.fe.uns.ac.id.

File Power point sebagai bahan presentasi mohon sudah kami terima maksimal tanggal 29 Mei 2013 (semnas2013.feuns@gmail.com).

Demikian atas perhatian dan kepercayaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam kegiatan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

Ketua Panitia,

Dr. Hunik Sri Runing S., M.Si.
NIP. 195904031986012001

Kontak Panitia:

1. Dr. Hunik Sri Runing S., M.Si : HP. 0811265414
2. Malik Cahyadin, S.E.,M.Si. : HP. 081578855662
3. Lulus Kurniasih, S.E.,M.Si.,Ak. : HP. 0818942834



Cover proceeding Seminar Nasional FE UNS



knowledge for prosperity

Proceeding

Seminar Nasional

Call For Papers

“RISET EKONOMI DAN BISNIS INKLUSIF”

Fakultas Ekonomi
Universitas Sebelas Maret Surakarta

Sekretariat :

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret
Jl. Ir. Sutami 36A Ketingan Surakarta
Telp : 0271-647481 | Fax : 0271-638143
Email : semnas2013.feuns@gmail.com

fe.uns.ac.id

Didukung Oleh:



Bank  BTN

ISSN :



Sertifikat Seminar Nasional FE UNS



The certificate is presented on a light beige background with a blue vertical sidebar on the left. The sidebar contains the FE logo, the motto "knowledge for prosperity", the website "fe.uns.ac.id", and logos for supporting institutions: "Pegadaian" and "Bank BTN".

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI
Universitas Sebelas Maret
Fakultas Ekonomi

Sertifikat

Diberikan Kepada:
Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE, MM

Sebagai
Pemakalah

Dalam Acara
Seminar Nasional dan Call for Papers
Riset Ekonomi dan Bisnis Inklusif

Surakarta, 30-31 Mei 2013

Dekan,

Dr. Wisnu Untoro, M.S.
NIP. 19540220 198003 1 002

Ketua Panitia,

Dr. Hunik Sri Runing S, M.Si.
NIP. 19590403 198601 2 001

**LUARAN
HIBAH BERSAING**



DRAFT MODEL

**PANDUAN PENGUKURAN KINERJA SDM SEKTOR
PUBLIK BERBASIS *SCORECARD***

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya,SE,MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA
Desember, 2013**

DRAFT MODEL

**PANDUAN PENGUKURAN KINERJA SDM
SEKTOR PUBLIK BERBASIS *SCORECARD***

Dr. Ida Ketut Kusumawijaya,SE,MM NIDN: 0810047001 (Ketua Tim)
Made Yudi Darmita,SE.,MM NIDN: 0803087301 (Anggota Tim)

BAGIAN I. PERSIAPAN

BAB 1

VISI DAN MISI SEKTOR PUBLIK

1. Merumuskan Visi dan Misi Sektor Publik.

Tahap identifikasi dan pemahaman visi dan misi sektor publik dilakukan dengan merumuskan visi dan misi sektor publik melalui studi pustaka dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan lembaga sektor publik. Tujuan dilakukannya identifikasi visi dan misi sektor publik adalah untuk mengetahui cita-cita yang diimpikan suatu saat menjadi kenyataan dan ke arah mana organisasi akan menuju. Visi mempunyai dimensi sasaran, arah, jangkauan dan langkah untuk mencapainya. Sedangkan misi merupakan cara pandang untuk merealisasikan visi yang dibangun organisasi publik. Misi dikembangkan atas dasar *key result area* yang membantu mengenali dan mengembangkan misi atas pekerjaan di organisasi publik.

Visi adalah sesuatu tujuan yang diharapkan terjadi di masa datang. Sedangkan misi adalah suatu tindakan yang dimulai sekarang secara bertahap dalam mencapai visi yang sudah ditetapkan. Sementara itu, program adalah berbagai uraian yang relevan dengan masing-masing misi. Sedangkan kegiatan adalah berbagai kegiatan yang konkrit yang dapat dilaksanakan. Visi adalah sesuatu tujuan yang akan terjadi dimasa depan (misalnya 15 atau 20 tahun yang akan datang). Sedangkan misi adalah tindakan yang dimulai dari sekarang yang dilakukan secara bertahap (misalnya 5 tahunan). Untuk mencapai visi tersebut dapat dilakukan dengan sejumlah misi. Sementara itu, program adalah rencana yang akan dilaksanakan dalam jangka pendek (1 tahun) untuk mendukung misi yang digariskan. Dalam pelaksanaannya program ini diimplementasikan dengan bentuk kegiatan yang konkrit. Masing-masing misi terdiri dari satu program atau lebih. Selanjutnya satu program dapat mencakup satu kegiatan atau lebih. Misi, program dan kegiatan adalah satu kesatuan rencana yang disusun secara terpadu dan terstruktur.

1.1 Perumusan dan Penetapan Visi Sektor Publik

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sektor publik yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari sektor publik. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi sektor publik untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Dalam visi sektor publik terdapat juga nilai-nilai, aspirasi serta kebutuhan sektor publik di masa depan. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti :

1. *Imagible* (dapat di bayangkan).
2. *Desirable* (menarik).
3. *Feasible* (realistis dan dapat dicapai).
4. *Focused* (jelas).
5. *Flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan).
6. *Communicable* (mudah dipahami).

Pada hakekatnya merumuskan dan menetapkan visi sektor publik adalah menggali gambaran, keinginan dan cita-cita bersama mengenai masa depan sektor publik berupa kondisi, peranan dan cita-cita yang ingin diwujudkan atau peranan yang ingin dilaksanakan yang merupakan komitmen seluruh sektor publik tanpa adanya rasa terpaksa atau karena ditekan oleh pimpinan. Visi adalah model masa depan sektor publik, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama, diyakini dan didukung oleh seluruh anggota sektor publik. Visi merupakan keinginan dan pernyataan moral yang menjadi dasar atau rujukan dalam menentukan arah dan kebijakan pimpinan dalam membawa gerak langkah sektor publik menuju masa depan yang lebih baik, sehingga keberadaan sektor publik dapat diakui oleh masyarakat. Dalam konteks organisasi sektor publik visi memainkan peran yang menentukan dalam dinamika perubahan pemerintahan, sehingga instansi pemerintah dapat bergerak menuju masa depan yang lebih baik.

Visi adalah rumusan umum mengenai keadaan yang ingin dicapai oleh sektor publik pada akhir periode perencanaan. Visi memberikan gambaran konsistensi kinerja sektor publik selama 15 (limabelas) tahun mendatang serta gambaran menyeluruh mengenai peranan dan fungsi sektor publik. Adapun dalam penentuan Visi sektor publik, perlu untuk mempertimbangkan beberapa kriteria sebagai berikut:

- a. Visi harus dapat memberikan arah pandangan kedepan terkait dengan kinerja dan peranan sektor publik
- b. Visi harus dapat memberikan gambaran tentang kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh sektor publik
- c. Visi harus ditetapkan secara rasional, realistis dan mudah dipahami

- d. Visi harus dirumuskan secara singkat, padat dan mudah diingat
- e. Visi harus dapat dilaksanakan secara konsisten dalam pencapaian
- f. Visi harus selalu berlaku pada semua kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi sehingga suatu visi hendaknya mempunyai sifat fleksibel.

Visi yang tepat bagi sektor publik akan menjadi *accelerator* (pemercepat) kegiatan sektor publik, meliputi perencanaan strategik, perencanaan kinerja tahunan, pengelolaan sumber daya, pengembangan indikator kinerja, pengukuran kinerja dan evaluasi pengukuran kinerja sektor publik tersebut. Dengan demikian tujuan perumusan dan penetapan visi sektor publik adalah :

- g. Mencerminkan apa yang ingin dicapai sektor publik;
- h. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas;
- i. Menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategik;
- j. Memiliki orientasi masa depan;
- k. Menumbuhkan komitmen seluruh jajaran dalam lingkungan sektor publik;
- l. Menjamin kesinambungan kepemimpinan sektor publik.

Visi sektor publik dirumuskan dengan cara sebagai berikut :

- 6. Mereview (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)*;
- 7. Melibatkan seluruh anggota sektor publik dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya;
- 8. Menumbuhkan sikap rasa memiliki (*sense of belongingness*) mengenai visi yang akan dirumuskan bersama.
- 9. Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota sektor publik. Dengan pendekatan seperti ini (*bottom up*) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam sektor publik untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian visi yang akan disepakati.
- 10. Rumusan visi yang berasal dari pimpinan (*top down*) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota sektor publik dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

Perumusan visi sektor publik dilakukan prosedur dan tahapan sebagai berikut :

- g. Mengkaji makna visi sektor publik di atasnya unuk digunakan sebagai acuan;
- h. Menginventarisasi rumusan tugas sektor publik yang tercantum dalam struktur dan tata kerja sektor publik yang bersangkutan;

- i. Rumusan tugas sektor publik tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan visi sektor publik;
- j. Konsep rumusan visi sektor publik didiskusikan dengan seluruh anggota sektor publik untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran;
- k. Rumusan visi sektor publik dikomunikasikan dengan seluruh *stakeholders* guna memperoleh penyempurnaan;
- l. Rumusan visi sektor publik yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan Keputusan Pimpinan sektor publik, sehingga visi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota sektor publik.

Rumusan visi yang baik mempunyai kriteria (ciri-ciri) sebagai berikut :

11. Rumusannya singkat, padat dan mudah diingat
12. Bersifat inspiratif dan menantang untuk mencapainya
13. Sesuatu yang ideal yang ingin dicapai dimasa yang akan datang yang membawa eksistensi/keberadaan sektor publik
14. Menarik bagi seluruh anggota sektor publik dan pihak-pihak yang terkait (*stakeholders*)
15. Memberikan arah dan fokus strategi yang jelas
16. Mampu menjadi perekat dan menyatukan berbagai gagasan strategis yang terdapat dalam sektor publik
17. Memiliki orientasi terhadap masa depan, sehingga segenap jajaran sektor publik ikut berperan dalam pencapaiannya
18. Mampu menumbuhkan komitmen seluruh anggota sektor publik
19. Menjamin kesinambungan kepemimpinan dan kebijakan sektor publik serta menjembatani keadaan masa sekarang dan masa yang akan datang
20. Memungkinkan untuk perubahan atau penyesuaian dengan perkembangan/perubahan tugas dan fungsi.

Berdasarkan pengertian, teknik perumusan, prosedur perumusan dan kriteria visi sebagaimana diuraikan diatas, terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan visi yaitu :

- f. Sesuai dengan semangat perkembangan jaman dan spirit sektor publik, konsisten dengan situasi dan kondisi masa kini serta dapat diadakan perubahan/penyesuaian dengan situasi dan kondisi yang dihadapi
- g. Rumusan visi dapat menjelaskan arah dan tujuan sektor publik, sehingga dapat membangkitkan antusiasme dan komitmen dari hati yang tulus

- h. Mengandung norma dan nilai yang menjadi basis perilaku sektor publik dalam mengatasi perbedaan agama, etnik, gender, usia dan karakteristik demografi serta mampu menampung keprihatinan dan kebutuhan anggota sektor publik dimasa depan
- i. Rumusan Visi mudah dipahami karena ungkapannya mempunyai alasan yang jelas dan dapat menjadi panduan bagi kebijakan sektor publik
- j. Rumusan Visi sektor publik tidak dibenarkan bertentangan dengan visi sektor publik di atasnya/induknya.

Ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi visi (*effective communication of vision*) antara lain :

- 8. *Simplicity* yaitu visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik secara internal maupun eksternal perusahaan.
- 9. *Metaphor, analogy and example* yaitu visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan.
- 10. *Multiple forum* yaitu mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster dan pembicaraan informal lainnya.
- 11. *Repetition* yaitu visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali.
- 12. *Leadership by example* yaitu mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan.
- 13. *Explanation of seeming inconsistencies* yaitu jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir 5, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai pada manajemen.
- 14. *Give and take* yaitu mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah.

1.2 Perumusan dan Penetapan Misi Sektor Publik

Visi dan Misi sektor publik akan mendorong alokasi seluruh sumber daya yang ada pada sektor publik, sehingga visi dan misi tersebut harus selaras dengan tugas sektor publik. Untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, sektor publik harus mempunyai misi yang jelas dan terarah pada suatu tujuan. Misi merupakan pernyataan tentang fungsi sektor publik yang mengarahkan tujuan sektor publik dan sasaran yang ingin dicapai. Misi menjelaskan

mengapa sektor publik itu ada, apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya. Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi sektor publik yang memuat apa yang disediakan oleh sektor publik kepada masyarakat. Dengan pengertian lain bahwa misi adalah kegiatan yang harus dilaksanakan atau fungsi yang diemban oleh sektor publik untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan.

Misi sektor publik adalah pangkal dari perencanaan strategik sektor publik. Misi sektor publik akan menggiring penentuan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh sektor publik, untuk itu perlu dirumuskan secara cermat dan memungkinkan untuk dicapai serta dapat diukur pencapaiannya. Perumusan misi sektor publik merupakan hal yang mendasar meskipun sulit, namun harus diupayakan. Perumusan dan penetapan misi sektor publik harus secara eksplisit menyatakan apa yang akan dicapai atau fungsi apa yang dilaksanakan oleh sektor publik untuk mencapai tujuan sektor publik. Penetapan misi sebagai pernyataan cita-cita sektor publik dan seluruh komponen yang terkait yang akan menjadi landasan kerja yang ahrus diikuti oleh seluruh komponen sektor publik guna mewujudkan tujuan sektor publik.

Misi sektor publik dirumuskan dengan cara sebagai berikut :

- f. *Mereview* (meninjau kembali) masalah yang dihadapi, baik internal maupun eksternal dengan pendekatan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)*.
- g. Melibatkan seluruh anggota sektor publik dan satuan kerja untuk memberikan partisipasi (*sharing*) secara maksimal sesuai dengan kemampuannya.
- h. Menumbuhkan sikap rasa memiliki (*sense of belongingness*) mengenai misi yang akan dirumuskan bersama
- i. Mengakomodasi cita-cita dan keinginan seluruh anggota sektor publik. Dengan pendekatan seperti ini (*bottom up*) akan menstimulasi segenap komponen yang ada dalam sektor publik untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian misi yang akan disepakati.
- j. Rumusan misi yang berasal dari pimpinan (*top down*) perlu disosialisasikan kepada seluruh anggota sektor publik dengan pendekatan yang demokratis dan terbuka untuk penyempurnaan dan memperoleh masukan atau partisipasi dari bawah.

Perumusan Misi sektor publik dilakukan melalui prosedur dan tahapan sebagai berikut:

- f. Menginventarisasi rumusan fungsi sektor publik yang tercantum dalam struktur dan tata kerja sektor publik yang bersangkutan

- g. Rumusan fungsi sektor publik tersebut dirangkum dan dirumuskan kembali menjadi konsep rumusan misi sektor publik
- h. Konsep rumusan misi sektor publik didiskusikan dengan seluruh anggota sektor publik untuk memperoleh masukan, klarifikasi dan saran-saran
- i. Rumusan misi sektor publik dikomunikasikan dengan seluruh *stakeholders* guna memperoleh penyempurnaan
- j. Rumusan misi sektor publik yang telah menjadi kesepakatan ditetapkan dengan keputusan pimpinan sektor publik, sehingga misi tersebut menjadi milik bersama, mendapat dukungan dan komitmen seluruh anggota sektor publik.

Rumusan misi yang baik mempunyai kriteria (ciri-ciri) sebagai berikut :

- 6. Rumusannya harus sejalan dengan upaya pencapaian visi sektor publik dan berlaku pada periode tertentu.
- 7. Rumusannya jelas dengan bahasa yang lugas
- 8. Rumusannya menggambarkan pekerjaan atau fungsi yang harus dilaksanakan
- 9. Dapat dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu
- 10. Memungkinkan untuk perubahan/penyesuaian dengan perubahan visi.

Berdasarkan pengertian, teknik perumusan, prosedur perumusan dan kriteria misi sebagaimana diuraikan diatas, terdapat hal-hal yang perlu menjadi perhatian dalam perumusan misi yaitu :

- f. Rumusan misi tidak bertentangan dengan rumusan fungsi masing-masing sektor publik
- g. Harus dilihat produk atau jasa pelayanan yang akan dihasilkan oleh sektor publik. Pada sektor publik lebih banyak difokuskan pada jasa pelayanan kepada masyarakat.
- h. Sasaran publik/masyarakat yang akan dilayani dan nilai kualitas pelayanan yang ditawarkan
- i. Mencerminkan sesuatu yang dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu
- j. Mengandung nilai-nilai luhur sektor publik yang tumbuh dari aspirasi seluruh anggota sektor publik.

Berdasarkan persyaratan perumusan dan penetapan misi diatas, maka misi sektor publik adalah sebagai berikut:

- 1. Mewujudkan peningkatan produksi dan nilai tambah, serta pemanfaatan hasil potensi daerah yang berkelanjutan yang berwawasan lingkungan.
- 2. Mewujudkan peningkatan investasi, kemantapan kelembagaan dan kesejahteraan UMKM.

Tujuan dari misi sektor publik yang telah ditetapkan adalah:

1. Meningkatkan kinerja dan pelayanan prima kepada masyarakat.
2. Meningkatkan daya saing pada era globalisasi dengan memantapkan kelembagaan, meningkatkan dan mengembangkan sistem pendukung usaha bagi KUKM
3. Perlindungan KUKM dengan mewujudkan peningkatan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan yang baik
4. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa demi terwujudnya perlindungan konsumen serta pengamanan perdagangan.
5. Meningkatkan produksi dan nilai tambah serta pemanfaatan hasil potensi daerah melalui, pemberdayaan, peningkatan kapasitas IPTEK, SDM, sistem produksi dengan mengacu pada pembangunan yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
6. Pencapaian pertumbuhan ekonomi yang berkualitas dan berkesinambungan dengan mewujudkan peningkatan investor dan investasi daerah

Sasaran dari misi sektor publik yang telah ditetapkan adalah:

1. Meningkatkan kinerja aparaturnya dan mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat.
2. Mewujudkan pemantapan kelembagaan dan mengembangkan system pendukung usaha bagi KUKM
3. Peningkatan pertumbuhan PDRB
4. Mewujudkan peningkatan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan yang baik.
5. Mewujudkan peningkatan perlindungan konsumen dan pengamanan perdagangan.
6. Mewujudkan peningkatan produksi, produktivitas dan nilai tambah melalui pemberdayaan, meningkatkan kapasitas IPTEK, SDM, sistem produksi serta mewujudkan peningkatan pemanfaatan hasil potensi daerah dan teknologi yang tepat serta berwawasan lingkungan.
7. Meningkatkan pertumbuhan investor dan investasi daerah (PMA/PMDN)

BAB 2

MERUMUSKAN STRATEGI SEKTOR PUBLIK

Untuk mengetahui pemahaman mengenai strategi sektor publik dilakukan wawancara dengan pimpinan dan SDM sektor publik. Setelah strategi diformulasikan, menganalisis strategi dan melakukan pilihan strategi, maka penting untuk dilakukan adalah implementasi strategi yang dipilih. Tahap ini disebut sebagai tahap tindakan. Karena begitu pentingnya tahapan ini, maka perlu dilakukan tindakan yang cermat agar sukses. Hal ini berarti bahwa strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari, dan strategi dapat mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasil dalam organisasi publik, serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan.

Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi sektor publik harus mengacu pada visi tersebut dan tidak boleh dibalik, strategi dulu yang disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini di khawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh SDM dalam sektor publik berbeda dan terkotak-kotak dalam *functional structure*. Dalam mengkomunikasikan visi peran kepemimpinan sangat menentukan. Peran kepemimpinan dalam mengkomunikasikan visi dapat melalui :

4. *Education* yaitu menumbuhkan pemahaman terhadap visi
5. *Authentication* yaitu menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa perkataan sesuai dengan yang dilakukan
6. *Motivation* yaitu menumbuhkan kemauan dari dalam diri SDM (*self motivated workforce*) dimana berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan.

Strategi sektor publik disusun berdasarkan hasil identifikasi potensi dan permasalahan yang akan dihadapi pada langkah sebelumnya dalam rangka mewujudkan visi dan melaksanakan misi sektor publik. Sasaran strategis dilengkapi dengan target kinerja sehingga menjadi ukuran keberhasilan dari pencapaian visi dan misi sektor publik. Kriteria dalam penentuan strategis sektor publik adalah sebagai berikut:

- a. Strategis sektor publik yang ditetapkan harus merupakan ukuran pencapaian dari tujuan sektor publik
- b. Strategis mencerminkan berfungsinya *outcomes* dari semua program dalam sektor publik

- c. Strategis sektor publik harus dirumuskan dengan jelas dan terukur
- d. Strategis sektor publik harus dilengkapi dengan target kinerja.

Kriteria dalam menentukan target kinerja strategis sektor publik adalah sebagai berikut:

- a. *Specific*: sifat dan tingkat kinerja dapat diidentifikasi dengan jelas
- b. *Measurable*: target kinerja dinyatakan dengan jelas dan terukur
- c. *Achievable*: target kinerja dapat dicapai terkait dengan kapasitas dan sumberdaya yang ada
- d. *Relevant*: mencerminkan keterkaitan (relevansi) antara target *outcome* dalam rangka mencapai target impact yang ditetapkan
- e. *Time Bond*: waktu/periode pencapaian kinerja ditetapkan.

Strategi disusun sebagai pendekatan dalam memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian strategis sektor publik. Strategi sektor publik memuat langkah-langkah yang berupa program-program indikatif untuk memecahkan permasalahan yang penting dan mendesak untuk segera dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu (jangka menengah) serta memiliki dampak yang besar terhadap pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis.

Strategi sektor publik merupakan uraian yang bersifat lengkap, tidak hanya mencakup yang dilakukan langsung oleh sektor publik, tetapi juga mempertimbangkan keterlibatan peran daerah dan swasta berikut pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakannya. Uraian juga dilengkapi dengan kelembagaan, ketatalaksanaan, pengelolaan SDM, dan struktur organisasi untuk melaksanakan misi dalam mencapai visi yang ditetapkan.

2.1 Perumusan Strategi Sektor Publik

Perumusan strategi ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, perumusan strategi itu sendiri.

Analisis Eksternal dan Internal

Analisis eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap *value* yang dihasilkan sektor publik kepada masyarakat. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam sektor publik, lingkungan tersebut adalah industri di mana sektor publik termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan sektor publik. Kekuatan sektor publik antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi. Sedangkan kelemahan sektor publik antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik.

Analisis Eksternal dan Internal

Strategi dibuat dalam beberapa tingkatan: tingkat organisasi, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Dalam menentukan strategi perlu dikenali penghalang intern yang dihadapi, antara lain *management barrier*: di mana *management system* didisain secara tradisional untuk pengawasan pelaksanaan kegiatan dan terkait dengan anggaran, bukan strategi, *vision barrier*: dimana strategi seringkali tidak dimengerti oleh mereka yang harus menerapkannya, *operational barrier*: dimana proses-proses penting tidak dibuat untuk menggerakkan strategi, dan *people barrier*: dimana tujuan orang per orang, peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan tidak terkait dengan implementasi strategi sektor publik.

Strategi yang baik umumnya mengikuti kriteria sebagai berikut: konsisten secara intern, realistik, berfokus pada pencarian peluang dan penyelesaian akar masalah, meningkatkan *customer value*, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, mudah dilaksanakan sektor publik, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal. Perencanaan strategis meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target dan inisiatif.

Sasaran adalah kondisi masa depan yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif: sesuai dengan tujuan dan strategi, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan saling mendukung. Beberapa pedoman dalam menentukan sasaran adalah: sasaran harus menentukan hasil tunggal terukur yang harus dicapai, sasaran harus menentukan target tunggal atau rentang waktu untuk penyelesaian, sasaran harus menentukan faktor-faktor biaya maksimum, sasaran harus sedapat mungkin spesifik dan kuantitatif (dan oleh karenanya bisa diukur dan dapat diuji), sasaran harus menentukan hanya apa dan kapan; harus menghindari spekulasi kata mengapa dan bagaimana, sasaran harus dalam arah mendukung, atau sesuai

dengan, rencana strategis sektor publik dan rencana tingkat tinggi lainnya, dan sasaran harus realistis dan dapat dicapai, tetapi tetap menggambarkan tantangan yang berat. Antara visi, tujuan dan sasaran harus saling terkait dalam alur logikanya jelas.

Tolok ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan sasaran. Tolok ukur terdiri dari dua jenis: tolok ukur hasil (*lag indicator*) dan tolok ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *key performance indicators*. Indikator kinerja kunci harus merupakan faktor-faktor yang bisa diukur, masuk secara logis dalam area hasil kunci tertentu yang sasarannya jelas, mengidentifikasi apa yang akan diukur, bukan berapa banyak atau ke arah mana, merupakan faktor-faktor yang dapat ditelusuri asalnya (*tracked*) secara terus-menerus sampai tingkat yang memungkinkan.

Jika *outcome indicator* berfokus pada hasil-hasil kinerja pada akhir periode waktu atau aktivitas dan merefleksikan keberhasilan masa lalu atau aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang telah dilaksanakan, maka *output indicator* mengukur proses-proses dan aktivitas-aktivitas antara dan hipotesis dari hubungan sebab-akibat strategik. Contoh ukuran hasil dalam konteks peningkatan profit: pertumbuhan pendapatan, sedang ukuran pemacunya: *revenue mix*. Dalam konteks meningkatkan kepercayaan pelanggan, ukuran hasil: persentase pendapatan dari pelanggan baru, sedang ukuran pemacu: pertumbuhan pelanggan baru.

Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung pada nilai (*value*), kesenjangan (*gap*), ketepatan waktu (*timeliness*), hasrat/keinginan (*appetite*), keterampilan (*skill*). Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. *Benchmarking* adalah untuk mendapat informasi praktek terbaik, untuk membangun suatu kasus yang jelas guna mengkomunikasikan betapa pentingnya mencapai target-target itu.

Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada satu bagian, tetapi dapat bersifat lintas fungsi/bagian, mengidentifikasi hal-hal penting yang harus dilakukan oleh sektor publik agar mencapai tujuan, harus jelas agar pimpinan dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi secara keseluruhan.

Berdasarkan kriteria dan persyaratan perumusan dan penetapan strategi diatas, maka strategi sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja dan pelayanan kepada masyarakat.
2. Meningkatkan pemberdayaan dan fasilitasi bagi KUKM
3. Mengembangkan sistem distribusi dan lembaga usaha perdagangan serta kemitraan
4. Peningkatan perlindungan Konsumen dan pengamanan perdagangan
5. Peningkatan produksi, produktivitas dan nilai tambah
6. Meningkatkan pemberdayaan dan pemanfaatan potensi industri serta teknologi yang berwawasan lingkungan
7. Meningkatkan pertumbuhan investasi

2.2 Penyusunan Program

Adapun beberapa kriteria dalam penyusunan program beserta indikatornya dapat dijabarkan sebagai berikut. Program didefinisikan sebagai instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh sektor publik untuk mencapai sasaran dan tujuan serta memperoleh alokasi anggaran, dan kegiatan masyarakat yang dikoordinasikan oleh sektor publik. Program ditetapkan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu:

- a. *Program Teknis*, merupakan program-program yang menghasilkan pelayanan kepada kelompok sasaran/masyarakat (pelayanan eksternal).
- b. *Program Generik*, merupakan program-program yang digunakan oleh sektor publik yang bersifat pelayanan internal untuk mendukung pelayanan aparatur dan administrasi pemerintahan (pelayanan internal).

Langkah-langkah penyusunan program meliputi:

- 1) Identifikasi Visi, Misi, dan Strategis sektor publik, yang bertujuan untuk menentukan kinerja dan bentuk pelayanan yang akan dicapai oleh sektor publik
- 2) Identifikasi kinerja sektor publik dan indikator kinerja sektor publik
- 3) Penyusunan Outcome dan Indikator Kinerja Program
- 4) Penamaan Program, yang didasarkan pada keterkaitan antara indikator-indikator program (*outcomes*), sesuai dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sektor publik penanggungjawabnya, dan bersifat unik (tidak duplikatif) pada sektor publik.

Berdasarkan kriteria penyusunan program sektor publik, maka program sektor publik adalah sebagai berikut:

15. Program Pelayanan Administrasi Perkantoran, kegiatannya:
 - a. Penyediaan jasa surat –menyurat
 - b. Penyediaan jasa komunikasi, sumberdaya air dan listrik
 - c. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional

- d. Penyediaan jasa Administrasi keuangan
 - e. Penyediaan jasa kebersihan kantor
 - f. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor
 - g. Penyediaan alat tulis kantor
 - h. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan
 - i. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor
 - j. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor
 - k. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan
 - l. Penyediaan bahan logistik kantor
 - m. Penyediaan makanan dan minuman
 - n. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
 - o. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
16. Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur, kegiatannya:
- a. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor
 - b. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional
 - c. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
17. Program Kerjasama Informasi Dengan Media Masa, kegiatannya:
- a. Sosialisasi program kegiatan melalui media massa
18. Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan, kegiatannya:
- a. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
19. Program Penciptaan Iklim Usaha Yang Kondusif , kegiatannya:
- a. Fasilitasi pengembangan UKM
 - b. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
20. Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah, kegiatannya:
- a. Peningkatan Industri kerajinan Batik
 - b. Pelatihan ketrampilan Bambu
 - c. Pelatihan kewirausahaan
 - d. Pengembangan usaha kerajinan
 - e. Pelatihan kewirausahaan
21. Program Pengembangan Sistim Pendukung Bagi UMKM, kegiatannya:
- a. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM
 - b. Pengembangan sarana produk UMKM

- c. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM
 - d. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah
22. Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi, kegiatannya:
- a. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian
 - b. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi
 - c. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi
 - d. Pelatihan manajemen Koperasi
 - e. Sosialisasi pendirian koperasi
 - f. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
23. Program Peningkatan Promosi Dan Kerjasama Investasi kegiatannya:
- a. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA
 - b. Penyelenggaraan pameran investasi
 - c. Misi Investasi
 - d. Work Shop potensi Investasi
 - e. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/peluang investasi)
24. Program Peningkatan Iklim Investasi Dan Realisasi Investasi, kegiatannya:
- a. sosialisasi penyamaan persepsi investasi
25. Program Perlindungan Konsumen Dan Pengamanan Perdagangan, kegiatannya:
- a. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa
 - b. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
26. Program Peningkatan Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri, kegiatannya:
- a. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha
 - b. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan
 - c. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan
 - d. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
27. Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi, kegiatannya:
- a. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
28. Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah, kegiatannya:
- a. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya
 - b. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM
 - c. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok
 - d. Peningkatan kualitas produk keajinan
 - e. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

BAGIAN II. PENGUKURAN KINERJA SDM SEKTOR PUBLIK BERBASIS SCORECARD

BAB 3

IDENTIFIKASI AGF (*ACHIEVEMENT GENERATING FACTORS*)

Pada langkah ini diidentifikasi semua kegiatan AGF yang harus dilakukan untuk mengkonkritkan sebuah strategi yang telah dipilih. AGF adalah kegiatan kunci yang harus dilakukan dimana bila berhasil dilakukan akan memberikan peluang sukses, tetapi bila tidak dilakukan dipastikan akan menghasilkan kegagalan. Pengidentifikasi masing-masing kegiatan AGF sektor public sebaiknya memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut:

2. Kesederhanaan: Prosedur layanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan
2. Kejelasan: Jelas mengenai:
 - a. persyaratan teknis dan administratif
 - b. Unit kerja/pejabat yang berwenang/bertanggung jawab dalam pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan
12. Kepastian Waktu: Pelayanan hendaknya dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan
13. Akurasi: Produk layanan hendaknya diterima dengan benar, tepat dan sah
14. Keamanan: Produk layanan hendaknya memberikan rasa aman dan kepastian hukum
15. Tanggungjawab: Pimpinan penyelenggara layanan/pejabat yang ditunjuk wajib bertanggungjawab atas penyelenggaraan layanan, penyelesaian persoalan dalam pelaksanaan
16. Kelengkapan Sarana dan Prasarana: Tersedianya sarana & prasarana kerja, peralatan kerja dan alat pendukung lainnya yang memadai (teknologi telekomunikasi & informatika)
17. Kemudahan Akses: Tempat, lokasi, sarana pelayanan harus memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan telematika
18. Kedisiplinan, Keramahan, Dan Kesopanan: Penyelenggara layanan harus disiplin, sopan, santun, ramah, ikhlas.
19. Kenyamanan: Lingkungan pelayanan yang tertib, teratur, ada ruang tunggu, nyaman, bersih, sehat, dilengkapi: tempat parkir, toilet, tempat ibadah, dll.
20. Biaya Pelayanan: Ditetapkan dg memperhatikan:

- a. Tingkat Kemampuan/daya beli
- b. Nilai/harga yang berlaku
- c. Rincian biaya yang jelas
- d. Ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Berdasarkan kriteria tersebut diatas, maka kegiatan AGF yang memenuhi kriteria dan dilaksanakan di sektor publik yaitu:

55. Penyediaan jasa surat –menyurat
56. Penyediaan jasa komunikasi,sumberdaya air dan listrik
57. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional
58. Penyediaan jasa Administrasi keuangan
59. Penyediaan jasa kebersihan kantor
60. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor
61. Penyediaan alat tulis kantor
62. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan
63. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor
64. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor
65. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan
66. Penyediaan bahan logistik kantor
67. Penyediaan makanan dan minuman
68. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah
69. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
70. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor
71. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional
72. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
73. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
74. Fasilitasi pengembangan UKM
75. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
76. Peningkatan Industri kerajinan Batik
77. Pelatihan ketrampilan Bambu
78. Pelatihan kewirausahaan
79. Pengembangan usaha kerajinan
80. Pelatihan kewirausahaan
81. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM

82. Pengembangan sarana produk UMKM
83. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM
84. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah
85. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian
86. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi
87. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi
88. Pelatihan manajemen Koperasi
89. Sosialisasi pendirian koperasi
90. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
91. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA
92. Penyelenggaraan pameran investasi
93. Misi Investasi
94. Work Shop potensi Investasi
95. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/pejuang investasi)
96. Sosialisasi penyamaan persepsi investasi
97. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa
98. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
99. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha
100. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan
101. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan
102. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
103. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
104. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya
105. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM
106. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok
107. Peningkatan kualitas produk keajinan
108. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

BAB 4

IDENTIFIKASI RANTAI NILAI

Penggambaran sebuah rantai nilai dari berbagai AGF yang diidentifikasi dimaksudkan untuk memastikan apakah AGF telah dirumuskan dengan cukup lengkap yang dapat menjamin tercapainya pelaksanaan strategi yang dituju. Sebuah rantai nilai akan menggambarkan sebuah *job logic* yaitu rangkaian tugas yang menyatu secara logis untuk menghasilkan sebuah sasaran tertentu.

BAB 5

MENENTUKAN KEY PERFORMANCE INDICATOR

Sebuah rencana yang baik disusun dari hasil kinerja terdahulu dan juga memperhatikan potensi dimasa mendatang. Kinerja organisasi publik dapat dipergunakan sebagai informasi dalam penyusunan perencanaan yang dibuat. Secara umum indikator kinerja yang dipakai untuk mengukur sukses tidaknya SDM dalam memangku pekerjaan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

5. *Lag Performance Indicator* (Indikator Hasil Akhir / *Outcome*)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari hasil akhir atau *outcome* yang dicapai. Dengan *performance indicator* dapat diketahui kinerja akhir SDM dan dapat dibandingkan dengan yang seharusnya dicapai.

6. *Lead Performance Indicator* (Indikator Pemacu Kinerja / Proses)

Merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan didasarkan dari kinerja kegiatan yang dilakukan. Apabila kinerja dari proses ini baik, diharapkan dapat dicapai kinerja hasil akhir yang baik pula.

Kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor apakah faktor internal ataupun faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada standar tertentu yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang berguna untuk mendapatkan *feedback* guna keperluan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah Perencanaan Stratejik, mulai menyusun dan menetapkan ukuran/ indikator kinerja. Ada beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam proses ini :

a. Pikirkan Kembali Program dan Kegiatan

Dalam tahapan ini, pemikiran kembali terhadap indikator hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*) menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan (*inputs*) dan keluaran (*outputs*).

b. Rancangan Indikator Kinerja

Setelah memikirkan program dan kegiatan, pakailah data tersebut untuk merancang indikator kinerja yang terdiri dari : indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

1) Indikator Masukan (*inputs*)

Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), SDM, peralatan, material, dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan

meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana strategik yang telah ditetapkan.

Tolok ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan dengan lembaga-lembaga lain yang relevan.

Tolok ukur ini relatif mudah diukur serta telah dipergunakan secara luas, namun seringkali dipergunakan secara kurang tepat dan dapat menimbulkan hasil evaluasi yang rancu atau bahkan menyesatkan. Cara menyusun dan menetapkan indikator masukan (*inputs*):

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik lebih dahulu;
- b. Identifikasi kegiatan yang akan diukur kinerjanya;
- c. Identifikasi jenis dan jumlah sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator masukan yang tepat dan relevan;
- d. Pilih dan tetapkan indikator masukan yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

2) Indikator Keluaran (*outputs*)

Indikator ini digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, satuan organisasi/kerja dapat menganalisis sejauh mana kegiatan terlaksana sesuai dengan rencana. Indikator keluaran hanya dapat menjadi landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran harus sesuai dengan lingkup dan sifat kegiatan. Untuk kegiatan yang bersifat penelitian, berbagai indikator kinerja yang berkaitan dengan keluaran paten dan publikasi ilmiah sering dipergunakan. Untuk kegiatan yang sifatnya pelayanan teknis, indikator kinerja yang berkaitan dengan produk, pelanggan, serta pendapatan yang diperoleh dari jasa tersebut, mungkin lebih tepat untuk dipergunakan. Cara menyusun dan menetapkan indikator keluaran (*outputs*).

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai keluaran yang mungkin diperoleh langsung dari pelaksanaan kegiatan (melalui proses) yang relevan, misalnya dalam bentuk fisik maupun non fisik, yang dapat diukur. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator keluaran yang tepat dan relevan;

- c. Pilih dan tetapkan indikator keluaran yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

3) Indikator Hasil (*outcomes*)

Indikator ini menggambarkan hasil nyata dari keluaran suatu kegiatan. Pada umumnya para pembuat kebijakan paling tertarik pada tolok ukur ini dibandingkan dengan tolok ukur – tolok ukur lainnya. Namun informasi yang diperlukan untuk mengukur hasil seringkali tidak lengkap dan tidak mudah diperoleh. Oleh karena itu, setiap satuan organisasi/kerja perlu mengkaji berbagai pendekatan untuk mengukur hasil dari keluaran suatu kegiatan. Cara menyusun dan menetapkan indikator hasil (*outcomes*) :

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai hasil nyata yang mungkin diperoleh dari keluaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator hasil yang tepat dan relevan;
- c. Pilih dan tetapkan indikator hasil yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

4) Indikator Manfaat (*benefits*)

Indikator ini menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan jangka panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal-hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan tepat waktu). Cara menyusun dan menetapkan indikator manfaat (*benefits*) :

- a. Susun dan tetapkan rencana strategik terlebih dahulu;
- b. Identifikasi berbagai manfaat yang mungkin diperoleh dari hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator manfaat yang tepat dan relevan;
- c. Pilih dan tetapkan indikator manfaat yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

5) Indikator Dampak (*impacts*)

Indikator ini memperlihatkan pengaruh yang ditimbulkan dari manfaat yang diperoleh dari hasil kegiatan. Seperti halnya indikator manfaat, indikator dampak juga baru diketahui dalam jangka waktu menengah atau jangka waktu panjang. Indikator dampak menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya kegiatan, yang menggambarkan aspek makro pelaksanaan

kegiatan, tujuan kegiatan secara sektoral, regional dan nasional. Cara menyusun dan menetapkan indikator dampak (*impacts*) :

- d. Susun dan tetapkan rencana strategik terlebih dahulu;
- e. Identifikasi berbagai dampak yang mungkin diperoleh dari hasil yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator dampak yang tepat dan relevan;
- f. Pilih dan tetapkan indikator dampak yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

Sebelum menyusun dan menetapkan indikator kinerja, terlebih dahulu perlu diketahui syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh suatu indikator kinerja. Syarat-syarat yang berlaku untuk semua kelompok indikator kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

7. Spesifik dan jelas, sehingga dapat dipahami dan tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi;
8. Dapat diukur secara objektif baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif; yaitu dua atau lebih yang mengukur indikator kinerja mempunyai kesimpulan yang sama;
9. Relevan; indikator kinerja harus menangani aspek-aspek objektif yang relevan;
10. Dapat dicapai, penting, dan harus berguna untuk menunjukkan keberhasilan masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak;
11. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan;
12. Efektif; data/informasi yang berkaitan dengan indikator kinerja yang bersangkutan dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan biaya yang tersedia.

Indikator ditetapkan secara spesifik untuk mengukur pencapaian kinerja berkaitan dengan informasi kinerja (*outputs*, *outcomes* dan *impacts*). Penetapan indikator kinerja, perlu mempertimbangkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) *Relevant*, indikator terkait secara logis dan langsung dengan tugas institusi, serta realisasi tujuan dan sasaran strategis institusi.
- 2) *Well-Defined*, definisi indikator jelas dan tidak bermakna ganda sehingga mudah untuk dimengerti dan digunakan.
- 3) *Measurable*, indikator yang digunakan diukur dengan skala penilaian tertentu yang disepakati, dapat berupa pengukuran secara kuantitas, kualitas ataupun biaya.
 - a. Indikator Kinerja Kuantitas diukur dengan satuan angka dan unit

- b. Indikator Kinerja Kualitas menggambarkan kondisi atau keadaan tertentu yang ingin dicapai (melalui penambahan informasi tentang skala/tingkat pelayanan yang dihasilkan)
 - c. Indikator Kinerja Biaya mencerminkan kelayakan biaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran kinerja.
- 4) *Appropriate*, pemilihan indikator yang sesuai dengan upaya peningkatan pelayanan/kinerja.
 - 5) *Reliable*, indikator yang digunakan akurat dan dapat mengikuti perubahan tingkatan kinerja.
 - 6) *Verifiable*, memungkinkan untuk dilakukan proses validasi dalam sistem yang digunakan untuk menghasilkan indikator.
 - 7) *Cost-effective*, kegunaan indikator sebanding dengan biaya pengumpulan data.

Ada beberapa langkah yang perlu dilakukan dalam menyusun dan menetapkan indikator kinerja dalam kaitannya dengan laporan akuntabilitas kinerja. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Susun dan tetapkan rencana stratejik lebih dahulu. Rencana Stratejik meliputi visi, misi, tujuan, sasaran, dan cara mencapai tujuan / sasaran (kebijakan dan program);
2. Identifikasi data / informasi yang dapat dijadikan atau dikembangkan menjadi indikator kinerja. Dalam hal ini, data / informasi yang relevan, lengkap, akurat serta kemampuan dan pengetahuan kita tentang bidang yang akan dibahas akan banyak menolong kita untuk menyusun dan menetapkan indikator kinerja yang tepat dan relevan;
3. Pilih dan tetapkan indikator kinerja yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan/program.

Fokus pengukuran kinerja sektor publik justru terletak pada *outcome* dan bukan *input* dan proses. *Outcome* yang dimaksudkan adalah *outcome* yang dihasilkan oleh individu ataupun organisasi secara keseluruhan, *outcome* harus mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat menjadi tolok ukur keberhasilan organisasi sektor publik. Beberapa jenis indikator kinerja sektor publik antara lain :

2. Indikator biaya (misalnya biaya total, biaya unit)
2. Indikator produktivitas (misalnya jumlah pekerjaan yang mampu dikerjakan pegawai dalam jangka waktu tertentu)
3. Tingkat penggunaan (misalnya sejauhmana layanan yang tersedia digunakan)

4. Target waktu (misalnya waktu rata-rata rata yang digunakan untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan)
5. Volume pelayanan (misalnya perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
6. Kebutuhan pelanggan (jumlah perkiraan atas tingkat volume pekerjaan yang harus diselesaikan pegawai)
7. Indikator kualitas pelayanan
8. Indikator kepuasan pelanggan
9. Indikator pencapaian tujuan.

Key Performance Indicator (KPI)

Sektor Publik

No	Program	Kegiatan
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	a. Penyediaan jasa surat –menyurat b. Penyediaan jasa komunikasi,sumberdaya air dan listrik c. Penyediaan jasa pemeliharaan dan perijinan kendaraan Dinas/Operasional d. Penyediaan jasa Administrasi keuangan e. Penyediaan jasa kebersihan kantor f. Penyediaan jasa perbaikan peralatan kantor g. Penyediaan alat tulis kantor h. Pengadaan barang cetakan dan penggandaan i. Penyediaan komponen instalasi listrik/penerangan bangunan kantor j. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor k. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang – undangan l. Penyediaan bahan logistik kantor m. Penyediaan makanan dan minuman n. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke luar daerah o. Rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke dalam daerah
2	Program Peningkatan Sarana Dan Prasarana Aparatur	a. Pemeliharaan rutin/berkala gedung Kantor b. Pemeliharaan Rutin/Berkala kendaraan Dinas Operasional c. Pemeliharaan Rutin /Berkala Mebelair
3	Program Kerjasama Informasi Dengan Media Masa	a. Sosialisasi program kegiatan melalui media massa
4	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	a. Penyusunan Laporan Capaian Kinerja dan Ikhtisar Realisasi Kinerja SKPD
5	Program Penciptaan Iklim Usaha Yang Kondusif	a. Fasilitasi pengembangan UKM b. Perencanaan, Koordinasi, dan pengembangan UKM
6	Program Pengembangan Kewirausahaan dan Keunggulan Kompetitif Usaha Kecil Menengah	a. Peningkatan Industri kerajinan Batik b. Pelatihan ketrampilan Bambu c. Pelatihan kewirausahaan d. Pengembangan usaha kerajinan

		e. Pelatihan kewirausahaan
7	Program Pengembangan Sistem Pendukung Bagi UMKM	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemantauan pengelolaan penggunaan Dana Pemerintah bagi UKM b. Pengembangan sarana produk UMKM c. Penyelenggaraan pembinaan Industri Rumah Tangga ,IKM d. Penyelenggaraan promosi produk usaha Mikro ,kecil, menengah
8	Program Peningkatan Kualitas Kelembagaan Koperasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan dan pelatihan perkoperasian b. Pembinaan ,pengawasan dan penghargaan Koperasi berprestasi c. Penyebaran model - model pola pengembangan Koperasi d. Pelatihan manajemen Koperasi e. Sosialisasi pendirian koperasi f. Sosialisasi prinsip-prinsip pemahaman koperasi
9	Program Peningkatan Promosi Dan Kerjasama Investasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Koordinasi antar lembaga dalam pengendalian pelaksanaan investasi PMDN/PMA b. Penyelenggaraan pameran investasi c. Misi Investasi d. Work Shop potensi Investasi e. Pengembangan potensi unggulan daerah (penyusunan data lokasi/peluang investasi)
10	Program Peningkatan Iklim Investasi Dan Realisasi Investasi	<ul style="list-style-type: none"> b. Sosialisasi penyamaan persepsi investasi
11	Program Perlindungan Konsumen Dan Pengamanan Perdagangan	<ul style="list-style-type: none"> a. Peningkatan pengawasan peredaran barang dan jasa b. Sosialisasi undang-undang tentang perlindungan konsumen
12	Program Peningkatan Efisiensi Perdagangan Dalam Negeri	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitasi kemudahan perijinan pengembangan usaha b. Pengembangan kelembagaan kerjasama dan kemitraan c. Peningkatan sistem dan jaringan informasi perdagangan d. Pengembangan Pengelolaan Gudang dengan sistem resi gudang
13	Program Peningkatan Kapasitas IPTEK Sistem Produksi	<ul style="list-style-type: none"> b. Pengembangan kapasitas pranata pengukuran,standarisasi,pengujian dan kualitas
14	Program Pengembangan Industri Kecil dan Menengah	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya b. Penyusunan kebijakan Industri terkait dan Industri penunjang IKM c. Pemberdayaan IKM dilokasi sekitar perusahaan rokok d. Peningkatan kualitas produk keajinan e. Fasilitasi bagi IKM terhadap pemanfaatan sumberdaya

BAB 6
MENYUSUN SCORECARD STRATEGI

Scorecard ini menyajikan rumusan strategi yang disajikan lengkap dengan berbagai indikator hasil akhir dan indikator hasil proses.

SCORECARD STRATEGI
Sektor Publik

<i>STRATEGIC OBJECTIVE</i>	<i>LAGGING PERFORMANCE INDICATOR</i>		<i>LEADING PERFORMANCE INDICATOR</i>	
	<i>MEASURE</i>	<i>TARGET Bulan ini</i>	<i>MEASURE</i>	<i>TARGET Bulan ini</i>

BAB 7

MENYUSUN *SCORECARD* DEFINISI KINERJA

Mendefinisikan tingkat kinerja yang akan dicapai dan yang akan digunakan sebagai pedoman untuk evaluasi kinerja. Untuk itu sebuah *scorecard* definisi kinerja harus disusun guna menilai target yang dicapai, maka organisasi publik perlu menetapkan standar kriteria kinerja yang akan dipakai sebagai alat ukur pencapaian kinerja. *Scorecard* ini menyajikan bagaimana kinerja yang disasar telah terlebih dahulu didefinisikan untuk mendapatkan label yang dinyatakan sangat baik, baik, sedang, kurang dan sangat kurang pada saat sebuah strategi dijalankan dan dicapai.

DEFINISI *SCORECARD*

Sektor Publik

Uraian Tugas	Performance Indicator	Sangat Baik Score=5	Baik Score=4	Cukup Score=3	Kurang Score=2	Sangat Kurang Score=1

BAB 8

MENYUSUN *ACTION PLAN* DAN *CONTINGENCY PLAN*

Scorecard hanyalah sebuah teknik untuk mengartikulasikan strategi yang akan dijalankan. Oleh karena itu sebuah *action plan* harus menyertai *scorecard* yang dihasilkan. Sebuah *action plan* hanya akan aman untuk dijalankan bila disertai dengan sebuah *contingency plan* yang ditujukan untuk mengantisipasi pelaksanaan *action plan* karena adanya ketidakpastian di masa depan.

ACTION PLAN Sektor Publik

Kegiatan	Waktu		Pelaksana	Anggaran	Keterangan
	PAM	PAS			

CONTINGENCY PLAN Sektor Publik

Kegiatan <i>Action Plan</i>	Sebab Potensial Yang Memungkink <i>Action Plan</i> Gagal	Tindakan Pencegahan	Tindakan Penanggulangan

BAB 9

MENYUSUN *SCORECARD* AUDIT KINERJA

Scorecard ini digunakan untuk menjelaskan tingkat pencapaian yang didapat dari pelaksanaan strategi. Untuk melakukan audit ini, maka langkah yang harus dilakukan adalah dengan mengumpulkan catatan dan data kinerja nyata dari SDM yang bersangkutan dibandingkan dengan *standard performance* yang telah ditetapkan. Ada dua hasil audit kinerja, yaitu:

5. *Lagging performance audit* yaitu kinerja hasil akhir
6. *Leading performance audit* yaitu kinerja hasil proses, terdiri dari:
 - e. Angka *absolut*
 - f. Angka *relative*

LAGGING PERFORMANCE AUDIT

Sektor Publik

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

LEADING PERFORMANCE AUDIT

Sektor Publik

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ANGKA ABSOLUT					
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

LEADING PERFORMANCE AUDIT

Sektor Publik

<i>Key Lagging Performance Indicator</i>	<i>Weight (bobot)</i>	<i>Actual Performance</i>	<i>Index Performance</i>	<i>Peak Performance</i>	<i>Index Gap</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ANGKA RELATIF					
<i>DOCS=Degree of Compliance to the Standard</i>					

BAB 10
MENYUSUN NERACA KINERJA

Langkah berikutnya adalah menyusun neraca kinerja disertai dengan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

NERACA KINERJA

3. <i>LAGGING Performance Audit</i>	= 100,00%
4. <i>LEADING Performance Audit</i>	
c. ANGKA ABSOLUT	= 68,00%
d. ANGKA RELATIF	= <u>67,14%</u>
Rata-rata <i>Leading P I</i>	= 67,57%

Nilai DOCS (dalam %)	Kriteria Penilaian
91 – 100	Sangat Baik
81 – 90	Baik
71 - 80	Sedang
61 – 70	Kurang
Dibawah 60	Sangat Kurang

LAMPIRAN FORMULIR EVALUASI ATAS CAPAIAN LUARAN KEGIATAN

Ketua : Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM
 Perguruan Tinggi : STIE Triatma Mulya
 Judul : Pengembangan Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik

Berbasis *Scorecard*

Waktu Kegiatan : tahun ke 1 dari rencana 2 tahun

Luaran yang direncanakan dan capaian tertulis dalam proposal awal:

No	Luaran Yang Direncanakan	Capaian
1	Artikel Ilmiah	Letter of Acceptance, Proceeding, dan Setifikat sebagai Pemakalah dalam Seminar Nasional dan <i>Call for Papers</i> "Riset Ekonomi dan Bisnis Inklusif, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta, 30-31 Mei 2013.
2	Model	Draft Model Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis <i>Scorecard</i>

CAPAIAN (Lampirkan bukti-bukti luaran dari kegiatan dengan judul yang tertulis di atas, bukan dari kegiatan penelitian/pengabdian dengan judul lain sebelumnya)

1. PUBLIKASI ILMIAH

	Keterangan
Artikel Jurnal Ke-1*	
Nama jurnal yang dituju	
Klasifikasi jurnal	Jurnal Nasional Terkreditasi/Jurnal Internasional
<i>Impact factor</i> jurnal	
Judul artikel	
Status naskah (beri tanda)	
- Draf artikel	+
- Sudah dikirim ke jurnal	
- Sedang ditelaah	
- Sedang direvisi	
- Revisi sudah dikirim ulang	
- Sudah diterima	
- Sudah terbit	

* Jika masih ada artikel ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan.

2. BUKU AJAR

Buku ke-1

Judul:
Penulis:
Penerbit:

Jika masih ada buku ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan

3. PEMBICARA PADA PERTEMUAN ILMIAH (SEMINAR/SIMPOSIUM)

	Nasional	Internasional
Judul Makalah	Pengukuran Kinerja SDM Sektor Publik Berbasis <i>Scorecard</i>	
Nama Pertemuan Ilmiah	Seminar Nasional dan <i>Call for Paper</i> Riset Ekonomi dan Bisnis Inklusif, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Solo	
Tempat Pelaksanaan	Kusuma Sahid Prince Hotel, Solo	
Waktu Pelaksanaan	30-31 Mei 2013	
- Draft makalah	-	
- Sudah dikirim	-	
- Sedang direview	-	
- Sudah dilaksanakan	Sudah dilaksanakan	

4. SEBAGAI PEMBICARA KUNCI (*KEYNOTE SPEAKER*)

	Nasional	Internasional
- Bukti Undangan dari panitia		
- Judul makalah		
- Penulis		
- Penyelenggara		
- Waktu Pelaksanaan		
- Tempat Pelaksanaan		
- Draft makalah		
- Sudah dikirim		
- Sudah direview		
- Sudah dilaksanakan		

Jika masih ada undangan ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan

5. UNDANGAN SEBAGAI *VISITING SCIENTIST* PADA PERGURUAN TINGGI LAIN

	Nasional	Internasional
- Bukti Undangan		
- Perguruan Tinggi pengundang		
- Lama kegiatan		
- Kegiatan penting yang dilakukan		

Jika masih ada undangan ke-2 dan seterusnya, uraikan pada lembar tambahan.

6. CAPAIAN LUARAN LAINNYA

HKI	(Uraikan status kemajuan mulai dari pengajuan sampai “ <i>granted</i> ”)
TEKNOLOGI TEPAT GUNA	(Uraikan siapa masyarakat pengguna teknologi yang dimaksud)
REKAYASA SOSIAL	(Uraikan kebijakan publik yang sedang atau sudah dapat diubah)
JEJARING KERJA SAMA	(Uraikan kapan jejaring dibentuk dan kegiatannya sampai saat ini, baik antar peneliti maupun antar lembaga)
PENGHARGAAN	(Uraikan penghargaan yang diterima sebagai peneliti, baik dari pemerintah atau asosiasi profesi)
LAINNYA (Tuliskan)	

Jika luaran yang direncanakan tidak tercapai, uraikan alasannya:

Badung, 15 Desember 2013
 Ketua,

(Dr. Ida Ketut Kusumawijaya, SE., MM)