

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Selain itu juga berguna untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu antara lain:

Penelitian pertama oleh Tomy Loda, Ronny Gosal, Josef Kairupan dengan judul Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi, dipublikasikan pada e-jurnal Eksekutif Volume. 3 No. 3 ISSN: 2337-5736 Tahun 2019, dengan rumusan masalah yaitu: bagaimana Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi?, menggunakan teori kinerja menurut Robbins (2006:22) dengan enam aspek yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi dengan pendekatan deskriptif dan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan kinerja DPRD Kabupaten Halmahera Barat di Bidang Legislasi masih belum baik, karena kemampuan dari personil anggota DPRD Kabupaten Halmahera Barat dalam proses legislasi tidak sesuai dengan harapan, Peraturan Daerah yang telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Halmahera Barat sepanjang tahun 2014-2019 adalah sebanyak 20 Perda dari 55 Ranperda DPRD dalam menjalankan Legislasi belum sepenuhnya berjalan dan berfungsi secara maksimal dan belum berjalan sebagaimana mestinya, karena Ranperda yang dijadikan Peraturan Daerah sebagian besar berasal dari Pemerintah Kabupaten Halmahera Barat.

Penelitian kedua oleh Juiana Chaterina dengan judul Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor DPRD Tingkat I Provinsi Sumatera Utara. Tujuan penelitian untuk menganalisis Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor

DPRD Tingkat I Provinsi Sumatera Utara, dipublikasikan pada Universitas Sumatera Utara tahun 2018, dengan rumusan masalah yaitu: bagaimana Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor DPRD Tingkat I Provinsi Sumatera Utara, menggunakan teori Levine dengan pengukuran kinerja melalui tiga konsep; responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Perempuan Provinsi Sumatera Utara periode 2014-2019 dalam melaksanakan fungsi legislasi dari indikator Responsivitas sudah bisa dikatakan optimal. Beberapa aspirasi masyarakat yang disampaikan kepada DPRD Provinsi Sumatera Utara telah ditindak lanjuti DPRD dengan menetapkan beberapa Peraturan Daerah. Fungsi anggota DPRD perempuan Provinsi Sumatera Utara sebagai regulator konflik mampu menjembatani perbedaan kepentingan antara sesama kelompok masyarakat atau antara kelompok tersebut terutama dibidang gender (perempuan) dengan Pemerintah. Dimensi Responsibilitas DPRD Provinsi Sumatera kurang optimal. Kegiatan proses penyusunan, pembahasan dan penetapan Raperda menjadi Perda yang dilakukan oleh lembaga DPRD Provinsi Sumatera belum sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pemerintahan yang benar, sehingga dalam menjalankan fungsi legislasinya DPRD Provinsi Sumatera belum sejalan dengan tugas, wewenang dan programnya DPRD. Akuntabilitas pelaksanaan fungsi legislasi DPRD belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat ketika DPRD menjalankan fungsi legislasi, kepentingan publik tidak pernah menjadi orientasi utamanya. Disamping itu juga pertanggungjawaban kepada masyarakat masih rendah, yang mana laporan pertanggungjawaban setiap kegiatan anggota DPRD tidak pernah disampaikan kepada konstituennya. (Koleksi Perpustakaan Universitas Sumatera Utara, 2015).

Penelitian ketiga oleh Hamdi Jafar dengan judul Kinerja DPRD dalam melaksanakan fungsi legislasi (Studi Kasus pada DPRD Kabupaten Kapuas Hulu). Tujuan penelitian untuk menganalisis Kinerja DPRD Kabupaten Kapuas Hulu periode 2009-2014, dipublikasikan pada Universitas Terbuka Repository Tahun 2017 dengan rumusan masalah

yaitu: mengapa Kinerja Organisasi DPRD Kabupaten Kapuas Hulu periode 2009-2014 kurang optimal dalam pelaksanaan fungsi legislasi, menggunakan teori Levine dengan pengukuran kinerja melalui tiga konsep; responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Kabupaten Kapus Hulu dalam melaksanakan fungsi legislasinya sudah optimal dilihat dari responsivitas, aspirasi masyarakat yang disampaikan sudah ditindak lanjuti dengan menetapkan beberapa Peraturan Daerah, sementara responsibilitas DPRD Kurang optimal dalam peruses, penyusunan, pembahasan dan penetapan Raperda menjadi Perda belum sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pemerintahan yang benar sehingga belum sejalan dengan tugas, wewenang dan program DPRD. Akuntabilitas dalam pelaksanaan fungsi legislasi juga belum berjalan dengan baik karena kepentingan publik tidak pernah menjadi orientasi utama dan pertanggungjawaban kepada masyarakat masih rendah. (Koleksi Perpustakaan Universitas Terbuka, 2015).

Penelitian keempat oleh Widharto Ishak, dengan judul Analisis Kinerja DPRD Dalam Penyusunan Peraturan Daerah Kota Palu, dipublikasikan pada e-jurnal Katalogis Volume. 4 No. 10 Tahun 2016 dengan rumusan masalah yaitu: Bagaimana Kinerja DPRD Kota Palu Dalam Penyusunan Peraturan Daerah, menggunakan teori Mathis dan Jackson dengan dua aspek kinerja yaitu produktivitas, kualitas layanan dan teori Levine dkk dengan menggunakan tiga aspek kinerja yaitu: responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui bagaimana kinerja DPRD Kota Palu dalam penyusunan Peraturan Daerah di Kota Palu dengan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Kota Palu dalam proses pembuatan Rancangan Peraturan Daerah belum berjalan dengan baik dari segi produktivitas perda yang dihasilkan, kualitas layanan, dilihat dari Perda 13 yang dihasilkan belum sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat, responsibilitas, adanya perspektif bahwa penyusunan Perda adalah tugas eksekutif karena mengetahui permasalahan-permasalahn teknis dan akutabilitas pada aspek sosialisasi Perda yang belum berjalan

maksimal sehingga masyarakat kurang memahami tujuan dan sasaran 32 perda yang ada

Penelitian kelima oleh Herizal dan Titin Purwaningsih dengan judul Kinerja Lembaga Perwakilan Rakyat di Daerah Otonomi Khusus Aceh Dalam Melaksanakan Fungsi Legislasi, dipublikasikan pada *Journal of Governance and public policy* volume 4 no. 2 ISSN: 2355-8695 tahun 2017 dengan rumusan masalah yaitu: bagaimana kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi pasca UU No. 11/2006 ?, apakah fakto-faktor yang mempengaruhi Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi?. Teori kinerja yang digunakan yang disampaikan Wibowo yaitu: produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, *cycle time* dan pemanfaatan sumberdaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi pasca UU No. 11/2006 dan untuk mengetahui fakto-faktor yang mempengaruhi Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi, metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan dokumentasi, pengambilan sampling dilakukan secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja DPRA dalam melaksanakan fungsi legislasi pada rentang waktu 2007 sampai dengan 2016 masih belum optimal dilihat dari produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, *cycle time* dan pemanfaatan sumber daya.

Penelitian keenam oleh Petrus Agapa dengan judul Pelaksanaan Fungsi Legislasi DPRD Dalam Membuat Peraturan Daerah (PERDA) di Kabupaten Nabire Provinsi Papua Tahun 2009 – 2014, dipublikasikan pada *Jurnal Renaissance* Volume. 2 Nomor. 02 Tahun 2017 dengan rumusan masalah yaitu: Bagaimana pelaksanaan fungsi legislasi dalam hal pembuatan Peraturan Daerah oleh DPRD di Kabupaten Nabire ?, bagaimana kinerja DPRD dalam menerapkan fungsi legislasi ? dan bagaimana strategi DPRD dalam mengoptimalisasi fungsi legislasi ?. Dengan menggunakan teori Edward III dengan hanya menggunakan 3 indikator yaitu; Komunikasi,

Sumberdaya dan disposisi dan teori kinerja Robbins (2006), yaitu; Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Lingkungan. Penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan pelaksanaan fungsi legislasi dalam hal pembuatan Peraturan Daerah oleh DPRD di Kabupaten Nabire dengan metode deskriptif dan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi, pengambilan sampling dilakukan secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi legislasi DPRD di Kabupaten Nabire sebagian besar hanya membahas berkaitan dengan pembahasan Raperda yang diajukan oleh Kepala Daerah, komunikasi, hal ini disebabkan oleh sumber daya DPRD, dan disposisi, sikap dan komitmen agar DPRD membuat Rakyat. Target selama 3 (tiga) tahun masa sidang belum tercapai sebagaimana disatukan dalam program legislasi daerah. Dari sebanyak 42 Raperda dibahas hanya 35 Raperda yang dapat disahkan menjadi Perda. Strategi DPRD dalam optimalisasi fungsi legislasi terdiri atas Penguatan Badan Legislasi Daerah, sistem pendukung dan Lembaga Penelitian Yang Bernaung Dibawah DPRD. penguatan kualitas pendidikan anggota DPRD dan pengalaman. Selanjutnya dimensi anggaran adalah penguatan penerapan asas efisiensi dan efektivitas, asas otonomi daerah. Kemudian terakhir dimensi regulasi adalah penguatan regulasi kedudukan DPRD, aturan mekanisme partisipasi public.

Penelitian ketujuh Oleh Zwelinzima J. Ndevu dan Kobus Muller, dengan judul *Operationalising Performance Management in Local Government: The Use of The Balanced Scorecard*. Dipublikasikan pada *Journal of Human Resource Management* ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584 Tahun 2018. *Stellenbosch University, South Africa*. Studi ini meneliti manajemen kinerja sebagai alat di pemerintah daerah pemberian layanan yang efektif. Pertanyaan kritis yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam konteks pemerintah dan membantu dalam memberantas tantangan saat ini kurangnya layanan berkualitas, kemiskinan dan pembangunan infrastruktur. Pendekatan penelitian sebuah tinjauan

literatur dilakukan untuk mengevaluasi teori tentang efektivitas organisasi. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk meminta opini ahli. Pendekatan BSC muncul sebagai alat yang disukai karena metode ini menawarkan penulis kesempatan untuk meninjau non-keuangan dan keuangan faktor-faktor untuk sampai pada kesimpulan yang seimbang. Alat BSC dikembangkan dan diterapkan pada Joe Gqabi District Municipality sebagai studi kasus. BSC terdapat 4 perspektif: pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran, dan finansial sebagai alat manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk memperjelas visi dan strategi mereka dan menerjemahkannya ke dalam tujuan atau tindakan. Temuan penelitian menyimpulkan bahwa ada pengakuan pentingnya instrumen pengukuran kinerja di kotamadya, namun kota masih mengalami tantangan yang disebabkan oleh proses peninjauan kinerja yang tidak sedang transparan dan tidak dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.

Penelitian kedelapan oleh Ibar Adi Permana dengan judul Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala) dipublikasikan pada Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Jurnal Ilmiah Universitas Semarang Tahun 2020. ISSN 2580-8451. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan penilaian kinerja dosen berdasarkan beban kerja dosen pada institusi STT Sangkakala. Hasil penelitian menunjukkan selama ini kegiatan evaluasi kinerja dosen hanya dalam konteks Pendidikan, sehingga belum mencakup keseluruhan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi yang dilaksanakan oleh dosen. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan balance scorecard. Penilaian kinerja dosen memiliki 3 strategic objectives yaitu perseptif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Sedangkan pendukung pengembangan perangkat lunak dalam penilaian kinerja dosen yang merupakan sumber data bagi penilaian kinerja dosen pada institusi STT Sangkakala terdapat beberapa subsitem-subsistem yaitu: Subsistem EKEU, subsistem EDOM,

subsistem EDOS, subsistem EPRODI, subsistem EP3M, dan subsistem ADAK.

Penelitian kesembilan oleh Donie Setyawan dengan judul Pendekatan Balance Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. Dipublikasikan pada Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 12, No. 2 Hal. 158 – 169, Universitas Jember Tahun 2018. Kinerja sektor publik di instansi pemerintahan di Kabupaten Bondowoso diukur dari kemampuannya dalam merealisasikan penyerapan anggaran pada akhir tahun anggaran. Pengukuran aspek finansial dianggap tidak mampu memberikan gambaran yang objektif dan komprehensif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan sehingga dibutuhkan sebuah pengukuran kinerja yang dapat mengukur kinerja pemerintah secara keseluruhan untuk memberikan informasi yang cukup, baik dari aspek keuangan (kuantitatif) maupun non keuangan (kualitatif). Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan konsep *Balanced Scorecard* pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dalam menggambarkan pencapaian kinerja secara keseluruhan dan menentukan kebijakan dan strategi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan studi literatur. Pendekatan yang di gunakan difokuskan pada 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan (4) perspektif pertumbuhan & pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan.

Penelitian kesepuluh oleh Rompho N, dengan judul *the Balanced Scorecard for school management: case study of Thai public schools*. Dipublikasikan pada *Measuring Business Excellence*, Volume. 24 No. 3 Tahun 2020, ISSN 1368-3047 pp. 285-300. Thammasat University: Bangkok, Thailand. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan

secara empiris menguji *Balanced Scorecard* untuk sekolah umum di Thailand. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan sebab-akibat antara siswa, internal proses dan pembelajaran dan perspektif pertumbuhan dalam balanced scorecard. Namun demikian, sebuah hubungan Dengan perspektif sumber daya tidak ditemukan. Implikasi praktis model *Balanced Scorecard* diusulkan yang telah diuji secara empiris dalam penelitian ini dapat digunakan di sekolah umum untuk membantu mengelola organisasi mereka. Sekolah-sekolah ini dapat memulai dengan model umum dan memodifikasinya agar sesuai dengan organisasi mereka. Studi ini termasuk yang pertama menguji secara empiris hubungan antara perspektif dalam model *Balanced Scorecard* untuk sekolah umum di Thailand. Serangkaian ukuran kinerja dari empat perspektif utama, yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* jika dikembangkan dengan baik, juga dapat diterapkan di lingkungan sekolah, di mana kompleksitasnya tidak setinggi di institusi pendidikan tinggi. Perspektif keuangan berfokus pada kesuksesan finansial organisasi. Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi dapat memenuhi proposisi nilai pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada pembangunan kemampuan jangka panjang organisasi. Proses internal yang berfokus menghasilkan kepuasan pelanggan dan mengarah pada kesuksesan finansial.

Untuk memudahkan penelitian, maka dibuat ringkasan dalam bentuk tabel tentang penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama/Judul/Jurnal Ilmiah/Tahun	Rumusan Masalah/Tujuan Penelitian	Teori Kinerja	Hasil Penelitian
1.	Tomy Loda, Ronny Gosal, Josef Kairupan dengan judul Kinerja Dewan	Rumusan masalah: bagaimana Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah	Teori kinerja menurut Robbins (2006:22)	Hasil penelitian menunjukkan kinerja DPRD Kabupaten

	Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi (e-jurnal eksekutif Volume. 3 No. 3 ISSN: 2337-5736 Tahun 2019).	Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi? Tujuan penelitian: untuk mengetahui Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Halmahera Barat Di Bidang Legislasi dengan pendekatan deskriptif dan metode kualitatif.	dengan enam aspek yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, lingkungan.	Halmahera Barat di Bidang Legislasi masih belum baik, Peraturan Daerah yang telah disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Halmahera Barat sepanjang tahun 2014-2019 adalah sebanyak 20 Perda dari 55 Ranperda DPRD dalam menjalankan Legislasi belum sepenuhnya berjalan dan berfungsi secara maksimal.
2.	Juiana Chaterina dengan judul Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor DPRD Tingkat I Provinsi	Rumusan masalah: bagaimana Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor DPRD	Teori Levine melalui tiga konsep; responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Perempuan Provinsi Sumatera Utara

	Sumatera Utara. dipublikasikan pada Universitas Sumatera Utara tahun 2018	Tingkat I Provinsi Sumatera Utara. Tujuan penelitian: menganalisis Kinerja Anggota Dewan Perempuan dalam Fungsi Legislasi di Kantor DPRD Tingkat I Provinsi Sumatera Utara.		periode 2014-2019 dalam melaksanakan fungsi legislasi dari indikator Responsivitas sudah bisa dikatakan optimal. Dimensi Responsibilitas DPRD Provinsi Sumatera kurang optimal Akuntabilitas pelaksanaan fungsi legislasi DPRD belum berjalan dengan baik.
3.	Hamdi Jafar dengan judul Kinerja DPRD dalam melaksanakan fungsi legislasi (Studi Kasus pada DPRD Kabupaten Kapuas Hulu) dipublikasikan pada Universitas Terbuka Repository Tahun 2017.	Rumusan masalah: mengapa Kinerja Organisasi DPRD Kabupaten Kapuas Hulu periode 2009-2014 kurang optimal dalam pelaksanaan fungsi legislasi. Tujuan penelitian: untuk menganalisis Kinerja DPRD	Teori Levine melalui tiga konsep; responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Kabupaten Kapuas Hulu dalam melaksanakan fungsi legislasinya sudah optimal

		Kabupaten Kapuas Hulu periode 2009-2014		dilihat dari responsivitas, sementara responsibilitas DPRD Kurang optimal dalam peruses, penyusunan, pembahasan dan penetapan Raperda Akuntabilitas dalam pelaksanaan fungsi legislasi juga belum berjalan dengan baik.
4.	Widharto Ishak, dengan judul Analisis Kinerja DPRD Dalam Penyusunan Peraturan Daerah Kota Palu, dipublikasikan pada e-jurnal Katalogis Volume. 4 No. 10 Tahun 2016.	<p>Rumusan masalah: Bagaimana Kinerja DPRD Kota Palu Dalam Penyusunan Peraturan Daerah</p> <p>Tujuan penelitian: Untuk mengetahui bagaimana kinerja DPRD Kota Palu dalam penyusunan Peraturan Daerah di Kota Palu</p>	Teori Mathis dan Jackson dengan dua aspek kinerja yaitu produktivitas, kualitas layanan dan Teori Levine dkk, dengan tiga aspek kinerja yaitu: responsivitas,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja DPRD Kota Palu dalam proses pembuatan Rancangan Peraturan Daerah belum berjalan dengan baik dari segi produktivitas perda yang dihasilkan,

			<p>responsibilitas dan akuntabilitas.</p>	<p>kualitas layanan, dilihat dari Perda 13 yang dihasilkan belum sesuai keinginan dan kebutuhan masyarakat, responsibilitas, adanya perspektif bahwa penyusunan Perda adalah tugas eksekutif karena mengetahui permasalahan-permasalahan teknis dan akuntabilitas pada aspek sosialisasi Perda yang belum berjalan maksimal sehingga masyarakat kurang memahami tujuan dan sasaran 32 perda yang ada.</p>
5.	Herizal dan Titin Purwaningsih	Rumusan masalah:	Teori kinerja yang	Hasil penelitian menunjukkan

<p>dengan judul Kinerja Lembaga Perwakilan Rakyat di Daerah Otonomi Khusus Aceh Dalam Melaksanakan Fungsi Legislasi. Dipublikasikan pada Journal of Governance and public policy Volume 4 No. 2 ISSN: 2355-8695 Tahun 2017.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi pasca UU No. 11/2006? 2. Apakah faktor-faktor yang mempengaruhi Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi? <p>Tujuan penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi pasca UU No. 11/2006. 2. Untuk mengetahui faktor-faktor 	<p>disampaikan Wibowo yaitu: produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, cycle time dan pemanfaatan sumberdaya</p>	<p>bahwa Kinerja DPRA dalam melaksanakan fungsi legislasi pada rentang waktu 2007 sampai dengan 2016 masih belum optimal dilihat dari produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, cycle time dan pemanfaatan sumber daya.</p>
---	--	--	---

		yang mempengaruhi Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA) dalam melaksanakan fungsi legislasi.		
6.	Petrus Agapa dengan judul Pelaksanaan Fungsi Legislasi DPRD Dalam Membuat Peraturan Daerah (PERDA) di Kabupaten Nabire Provinsi Papua Tahun 2009 – 2014, dipublikasikan pada Jurnal Renaissance Volume. 2 Nomor. 02 Tahun 2017.	<p>Rumusan masalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pelaksanaan fungsi legislasi dalam hal pembuatan Peraturan Daerah oleh DPRD di Kabupaten Nabire? 2. Bagaimanakerja DPRD dalam menerapkan fungsi legislasi? 3. Bagaimana strategi DPRD dalam mengoptimalisasi fungsi legislasi? <p>Tujuan penelitian: untuk mendiskripsikan pelaksanaan fungsi</p>	Teori Edward III dengan hanya menggunakan 3 indikator yaitu; Komunikasi, Sumberdaya dan disposisi dan Teori Kinerja Robbins (2006), yaitu; Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Lingkungan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi legislasi DPRD di Kabupaten Nabire sebagian besar hanya membahas berkaitan dengan pembahasan Raperda yang diajukan oleh Kepala Daerah, komunikasi, hal ini disebabkan oleh sumber daya DPRD, dan disposisi, sikap dan komitmen agar DPRD

		legislasi dalam hal pembuatan Peraturan Daerah oleh DPRD di Kabupaten Nabire.		membuat Rakyat.
7.	Zwelinzima J. Ndevu dan Kobus Muller, dengan judul <i>Operationalising Performance Management in Local Government: The Use of The Balanced Scorecard</i> . Dipublikasikan pada <i>Journal of Human Resource Management</i> ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584 Tahun 2018. <i>Stellenbosch University, South Africa</i> .	Studi ini meneliti manajemen kinerja sebagai alat di pemerintah daerah pemberian layanan yang efektif. Pertanyaan kritis yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dalam konteks pemerintah dan membantu dalam memberantas tantangan saat ini kurangnya layanan berkualitas, kemiskinan dan pembangunan infrastruktur.	Teori BSC terdapat 4 perspektif: pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pemnelajaran, dan finansial sebagai alat manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk memperjelas visi dan strategi mereka.	Hasil penelitian bahwa ada pengakuan pentingnya instrumen pengukuran kinerja di kotamadya, namun kota masih mengalami tantangan yang disebabkan oleh proses peninjauan kinerja yang tidak sedang transparan dan tidak dikomunikasikan kepada semua pemangku kepentingan.
8.	Ibar Adi Permana dengan judul	Tujuan penelitian: untuk melakukan	Teori <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil dari penelitian ini

	<p>Analisis Penilaian Kinerja Dosen Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Stt Sangkakala) dipublikasikan pada Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Jurnal Ilmiah Universitas Semarang Tahun 2020. ISSN 2580-8451.</p>	<p>penilaian kinerja dosen berdasarkan beban kerja dosen pada institusi STT Sangkakala.</p>	<p>dengan 3 strategik yaitu perseptif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal</p>	<p>kegiatan evaluasi kinerja dosen hanya dalam konteks Pendidikan, sehingga belum mencakup keseluruhan pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi yang dilaksanakan oleh dosen.</p>
9.	<p>Donie Setyawan dengan judul Pendekatan Balance Scorecard Untuk Pengukuran Kinerja Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso. Dipublikasikan pada Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 12, No. 2 Hal. 158 – 169, Universitas Jember Tahun 2018.</p>	<p>Tujuan penelitian: untuk menganalisis penerapan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bondowoso dalam menggambarkan pencapaian kinerja secara keseluruhan dan menentukan kebijakan dan strategi.</p>	<p>Teori <i>Balanced Scorecard</i> difokuskan pada 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan memiliki kualitas kinerja cukup ekonomis, cukup efektif dan efisien, (2) perspektif pelanggan memiliki kualitas kinerja memuaskan, (3) perspektif proses bisnis internal</p>

				memiliki kualitas kinerja memuaskan, dan (4) perspektif pertumbuhan & pembelajaran memiliki kualitas kinerja memuaskan.
10.	Rompho N, dengan judul <i>the Balanced Scorecard for school management: case study of Thai public schools</i> . Dipublikasikan pada <i>Measuring Business Excellence</i> , Volume. 24 No. 3 Tahun 2020, ISSN: 1368-3047, pp. 285-300. Thammasat University: Bangkok, Thailand.	Tujuan penelitian: untuk mengembangkan dan secara empiris menguji <i>Balanced Scorecard</i> untuk sekolah umum di Thailand.	Teori ukuran kinerja dari BSC dengan empat perspektif utama yaitu, keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan sebab-akibat antara siswa, internal proses dan pembelajaran dan perspektif pertumbuhan dalam balanced scorecard.

Berdasarkan sepuluh penelitian terdahulu diatas, sebagai bahan perbandingan, maka dapat digambarkan bahwa penelitian ini memiliki perbedaan dari penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian ini lebih khusus menggambarkan dan menjelaskan kinerja organisasi non profit, yaitu Kinerja Badan Legislasi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Pada Masa Pandemi Covid- 19 Tahun 2020 – 2021 yang diukur dengan Teori Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) dalam Indomedia Pustaka (2020:51) dengan 4 perspektif: Perspektif Finansial,

Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang khususnya pada proses penyusunan Program Legislasi Nasional dan Rancangan Undang-Undang prioritas tahunan, pengharmonisasian, pembulatan dan pematapan konsepsi Rancangan Undang-Undang di tengah situasi pandemi Covid-19. Sementara penelitian terdahulu menggunakan Teori Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* pada organisasi profit.

Dengan analisis dan kajian tersebut di atas, inilah bentuk keterbaruannya, sehingga memberikan masukan terhadap kinerja Badan Legislasi (Baleg) DPR RI.

2.2 Kinerja Lembaga

2.2.1 Konsep Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian yang optimal dan untuk mengukur kinerja secara individual ada beberapa indikator kinerja yang harus digunakan yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan lingkungan. (Robbins, 2006:22)

Pendapat lain mengatakan bahwa Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau outcomes yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Bryson mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif (Bryson, 2001: 34).

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15), memberikan pengertian prestasi atau kinerja sebagai berikut: "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job*

function or activity during time period". Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sementara menurut Gibson, dkk (2003: 355), job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka yang dimaksud dengan kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi sesuai dengan visi dan misi organisasi selama kurun waktu tertentu.

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi pemerintah. (Pasolong, 2011: 182). Pendapat lain menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu upaya untuk mengetahui dan mengukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Simamora, 2006 : 351) Menurut Larry D. Stout dalam Hessel Nogi (2005 : 174) menyatakan bahwa pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (mission accomplishment) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk jasa ataupun suatu proses.

Berdasarkan pendapat di atas, maka pengukuran kinerja lembaga adalah upaya untuk menilai kinerja organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

2.2.3 Tujuan Pengukuran Kinerja

Mahmudi dalam Pendidikanku (2005) menyatakan bahwa pengukuran kinerja mempunyai tiga tujuan, yaitu:

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran dalam perubahan sikap, perilaku, dan juga ketrampilan.
3. Penerapan penilaian kinerja untuk dapat membentuk budaya berprestasi di dalam suatu organisasi.
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pemberian penghargaan keputusan, yang memiliki kontribusi terhadap kinerja organisasi.
5. Motivasi untuk kinerja organisasi.
6. Menciptakan akuntabilitas public.

2.2.4 Indikator Kinerja Lembaga

Indikator kinerja adalah indikator sebagai nilai karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan dan sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya (Moeheriono, (2012: 74).

Pendapat lain memaparkan bahwa organisasi publik memiliki sifat dan karakteristik yang unik. Sehingga organisasi sektor publik memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak hanya mengukur tingkat finansial dan tingkat efisiensi. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi aspek-aspek sebagai berikut:

1. Kelompok masukan (*input*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran.
2. Kelompok proses (*process*) adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Kelompok keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik.

4. Kelompok hasil (*outcome*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung.
5. Kelompok manfaat (*benefit*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.
6. Kelompok dampak (*impact*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif. (Mahsun, 2006 : 31)

2.2.5 Teori Kinerja *Balanced Scorecard* (BSC)

Dalam penelitian ini dipilih teori kinerja dengan menggunakan Teori Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) dalam Indomedia Pustaka (2020:51) dengan 4 perspektif: Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan yaitu:

Pendekatan *Balanced Scorecard* yang biasanya digunakan pada Lembaga-lembaga profit dapat juga digunakan pada lembaga non-profit dengan melakukan penyesuaian secara metodologis. Stratton Lloyd, seorang direktur kepuasan konsumen dari EBSCO Publishing, memaparkan beberapa contoh organisasi yang telah berhasil menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada organisasi non-profit dan organisasi pemerintah di Amerika diantaranya: (1). Jumpstart, Inc., yang merupakan organisasi non-profit yang misinya adalah untuk melibatkan anak muda memberikan pelayanan untuk mempersiapkan anak-anak Amerika agar siap untuk memasuki jenjang sekolah, (2.) New Profit, Inc adalah sebuah perusahaan ventura nirlaba filantropi (dermawan). Tujuan mereka adalah untuk 5 Universitas Indonesia mempengaruhi perubahan sosial skala besar dengan menerapkan praktek-praktek usaha modal filantropi. (3). Government Economic Development Agency (Badan Pemerintah Ekonomi Pembangunan). Agen kota ini difokuskan pada mendukung dan mempromosikan pengembangan bisnis kecil dan menengah di wilayahnya. (4.)

University of Virginia Library. Pengukuran dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* di perpustakaan telah diterapkan oleh Perpustakaan Perguruan Tinggi Virginia (University of Virginia Library), yang mana pengukuran terhadap kinerja perpustakaanannya dilakukan setiap setahun sekali. (Lloyd, EBSCO). Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* di Indonesia, juga sudah dilakukan oleh organisasi pemerintah (non profit), diantaranya yaitu Bank Indonesia, yang bisa dikatakan sebagai perintis penerapan *Balanced Scorecard* di lingkungan pemerintahan di Indonesia. Mereka mengimplementasikan *Balanced Scorecard* sejak tahun 2001, dan menjadi tempat rujukan atau studi banding instansi pemerintahan lainnya jika ingin menerapkan *balanced scorecard*, misalnya Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan, sebagai inisiator reformasi birokrasi institusi publik, telah menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja sejak akhir tahun 2007. Pengukuran kinerja dimaksudkan agar pencapaian tujuan organisasi dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien.

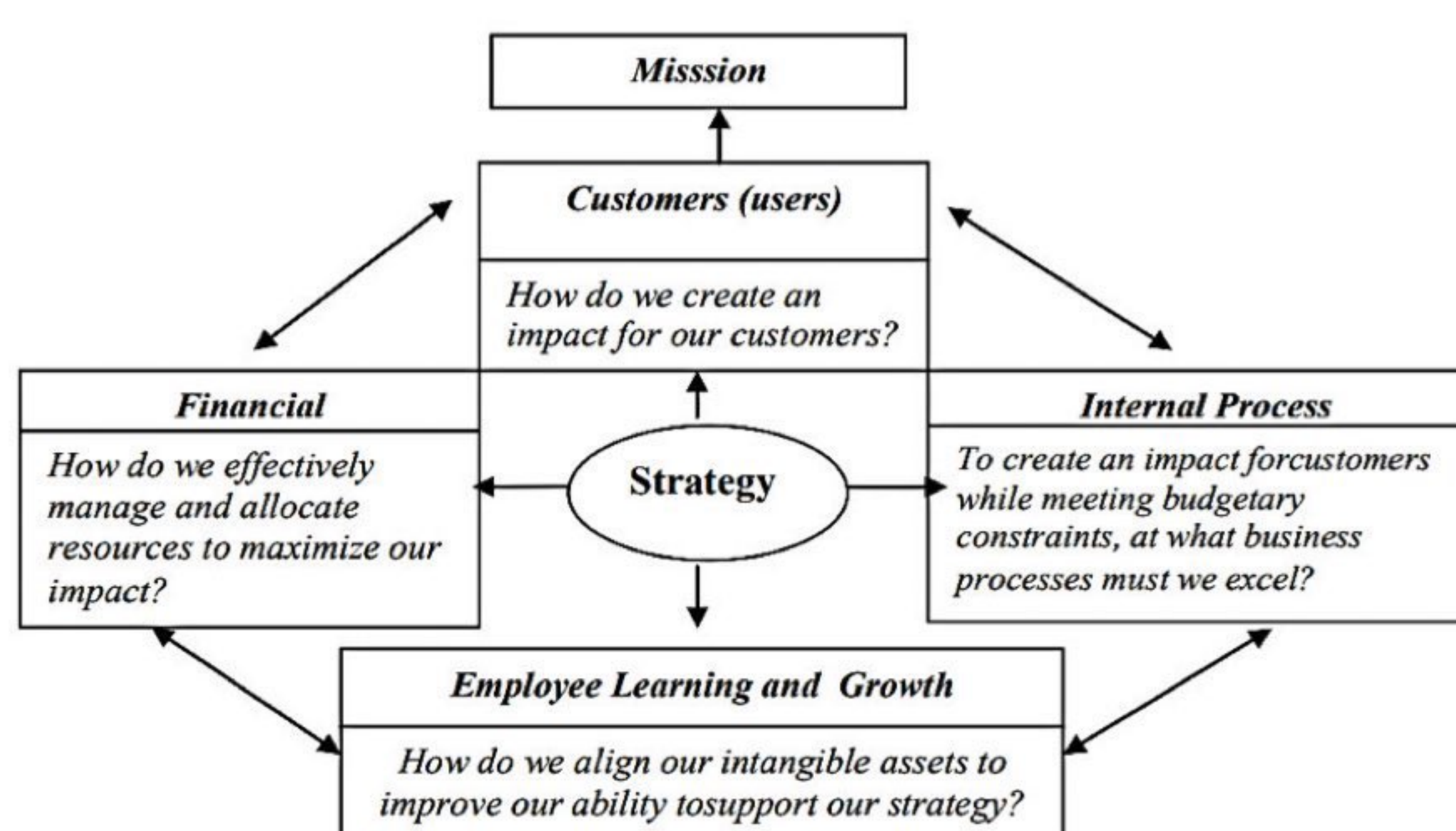
Menurut Yuwono, Sukarno, Ichsan (2003) *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang performance bisnis yang meliputi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan melalui proses sebab akibat.

Menurut Gaspersz (2002) *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang, untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan pegawai termasuk manajemen, proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan organisasi dari sekedar mengelola bottom line untuk memacu hasil jangka pendek. Terdapat empat perspektif yang berhubungan dengan visi dan

strategi organisasi yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* berarti berimbang yang mempunyai maksud bahwa kinerja perorangan diukur secara berimbang antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, antara jangka pendek dengan jangka panjang atau antara internal dan eksternal. *Scorecard* atau kartu skor adalah kartu yang dapat digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, mencatat rencana skor yang akan diwujudkan oleh perorangan dimasa yang akan datang.

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* merupakan *Contemporary Management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa bila sebuah institusi menggunakan pengukuran kinerjanya melalui alat *Balanced Scorecard* harus mencakup 4 aspek tersebut yaitu kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut gambar yang menunjukkan skema yang dapat digunakan untuk organisasi non-profit dan organisasi pemerintah (Niven, 2008, 32).



Sumber: (Niven, 2008, p 32).

Gambar 2.1: *Balanced Scorecard for The Public and Nonprofit Sector*

Pada gambar di atas dapat dijabarkan bahwa pengukuran *Balanced Scorecard* di lembaga non-profit berfokus pada Anggota Badan Legislasi sebagai penerima jasa lembaga tersebut, lain halnya dengan organisasi profit yang menekankan pada pencapaian laba secara finansial. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* bisa diterapkan di berbagai organisasi, termasuk organisasi lembaga tinggi negara seperti Badan Legislasi DPR RI. Model pengukuran kinerja untuk badan legislasi, yang diadopsi dari model dasar *Balanced Scorecard* adalah menempatkan anggota baleg bertugas penyusun RUU sebagai yang pemikiran awal dalam menjalankan misinya, bukanlah perspektif keuangan. Lembaga Baleg DPR RI bukan berusaha untuk mendapatkan keuntungan dari segi keuangan akan tetapi fokus kepada layanan yang terbaik untuk rakyat (Poll, 2001, p 713).

1. Perspektif Finansial

Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*) karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Tolak ukur keuangan adalah penting. Akan tetapi, tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolak ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced scorecard*, mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja yang *multiple* baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

Salah satu aspek yang penting dari pengukuran kinerja dalam suatu organisasi adalah perspektif keuangan. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah

perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan dan menghasilkan keuntungan untuk organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1996, 48 - 49), ada tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth* (tumbuh, berkembang), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (panen/hasil).

Growth merupakan tahap awal dalam siklus ini, mereka memiliki produk (barang atau jasa) yang berpotensi untuk berkembang. Untuk dapat memanfaatkan potensi tersebut, organisasi harus mempunyai sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan dan meningkatkan produk dan layanan baru.

Sustain adalah tahapan dimana organisasi masih perlu melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan untuk meningkatkan modal dari investasi.

Harvest adalah tahapan dimana organisasi menuai hasil dari modal yang diinvestasikan sebelumnya. Dalam melakukan pengukuran keuangan dilakukan dengan analisis sumber dana, alokasi dana dan penggunaan dana tersebut dalam satu kali anggaran. Sehingga diketahui pemanfaatan dana yang telah dikeluarkan. Untuk sektor nirlaba dan publik, maka kinerja keuangannya lebih ditekankan kepada upaya pencapaian kegiatan dengan meminimalisir biaya yang dianggarkan dan memanfaatkan aset secara efektif. (Niven, 2008, 18).

Perspektif finansial merupakan salah satu hal yang memerlukan penyesuaian pada sektor publik. Hal tersebut dikarenakan tujuan institusi pemerintah sebagai sektor publik bukanlah maksimal hasil finansial tetapi keseimbangan pertanggungjawaban anggaran melalui pelayanan kepada pihak yang berkepentingan (Garperzs, 2005). Perspektif finansial pada sektor publik melihat seberapa efektif dan efisien pengelolaan keuangan yang

dilakukan untuk mencapai dampak yang jelas dengan memperhatikan sumber daya yang ada sesuai dengan harapan masyarakat (Noven, 2003). Perspektif ini memiliki peran penting dalam pembiayaan kegiatan sektor publik, pada institusi pemerintah kinerja keuangan pada satu periode akan menentukan perencanaan dan anggaran pada periode tahun berikutnya.

Berkaitan dengan kinerja organisasi di Baleg DPR RI, maka pengukuran perspektif keuangannya menyangkut bagaimana anggaran dari pusat dapat dikelola dengan baik oleh Baleg DPR RI dalam penyusunan atau harmonisasi RUU.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "*Take care of your employee and they take care of your customer*". Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan.

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*);
2. Retensi pelanggan (*customer retention*);
3. Pangsa pasar (*market share*); dan
4. Kemampulabaan pelanggan.

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan meyenangkannya. Tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya organisasi berusaha mempertahankan pelanggannya. (Kaplan, 1996). Rhom sebagaimana dikutip oleh Imelda (2004) menyebutkan

bahwa perspektif pelanggan dalam organisasi publik digantikan dengan istilah perspektif warga (*citizen*) dan pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Perspektif ini digunakan untuk melihat bagaimana nilai organisasi dimata masyarakat serta melihat penilaian masyarakat terhadap pelayanan yang telah diberikan. Pada sektor publik yang harus diperhatikan adalah kepentingan dan kepuasan publik yang dilayaninya sehingga dapat membangun ukuran kinerja yang efektif (Niven, 2002). Gasperz (2005) menyebutkan bahwa focus utama pada perspektif ini adalah masyarakat dan kelompok tertentu (*interest group*).

3. Perspektif Bisnis Internal

Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufaktur. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi masalah dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk menyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan yang diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk tersebut. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin. Secara umum Kaplan dan Norton (1996, 96) membagi tiga prinsip proses bisnis, yaitu inovasi, operasi, dan pelayanan

purna jual.

1. Proses inovasi adalah proses penelitian produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Proses ini mendorong organisasi untuk melakukan penelitian, perancangan, proses pengembangan untuk menghasilkan produk/jasa baru. Dalam hal penyusunan RUU di Baleg DPR RI, dalam penyusunan atau harmonisasi RUU hendaknya sesuai dengan kebutuhan kondisi di masyarakat.
2. Proses produksi adalah proses menciptakan, memasarkan hingga pelanggan memakai produk/jasa tersebut. Dalam proses ini lebih didorong untuk menghasilkan produk/jasa yang unggul. Jika di kaitkan dengan proses penyusunan RUU, Baleg DPR RI menciptakan Undang-undang dan mensosialisasikan produk undang-undang kepada masyarakat.
3. Proses layanan purna jual adalah mulai pelanggan membeli dan menggunakan produk/jasa kita misalnya menangani dan melakukan bimbingan pemakaian produk/jasa dengan benar sampai pelanggan terpuaskan, memberikan dan menangani setiap keluhan dengan sabar. Mendorong organisasi tetap berhubungan dengan pelanggan dan memberikan layanan setelah produk ada di tangan pelanggan. Baleg DPR RI terus melaksanakan fungsi pengawasan dalam hal implementasi undang-undang yang telah disusun.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Organisasi didorong untuk mempersiapkan

sumber daya yang memungkinkan untuk mencapai hasil terbaik (Kaplan, 2000).

1. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi.
2. Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktivitas nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan.
3. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

Kemampuan sistem informasi, Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Motivasi, pemberdayaan dan pembelajaran untuk dapat meningkatkan kemampuan maka karyawan harus mempunyai motivasi, diberdayakan dan mengetahui serta memahami visi dan misi organisasi.

Organisasi di negara maju telah sadar bahwa peranan pegawai penting bagi kinerja sebuah organisasi. Manusia adalah aset utama karena manusia yang mengoperasikan organisasi tersebut. Perspektif ini berfokus pada sumber daya khususnya sumber daya manusia (SDM). Pengembangan SDM membuat pegawai menjadi berkompeten yang akhirnya menjadi kinerja yang prima bagi organisasi. Pada organisasi pemerintah, perspektif pertumbuhan dan pertumbuhan difokuskan pada kapasitas pekerja dan

organisasi (Imelda, 2004). Tujuannya adalah meningkatkan kepuasan pegawai sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka (Luis & Biromo, 2008).

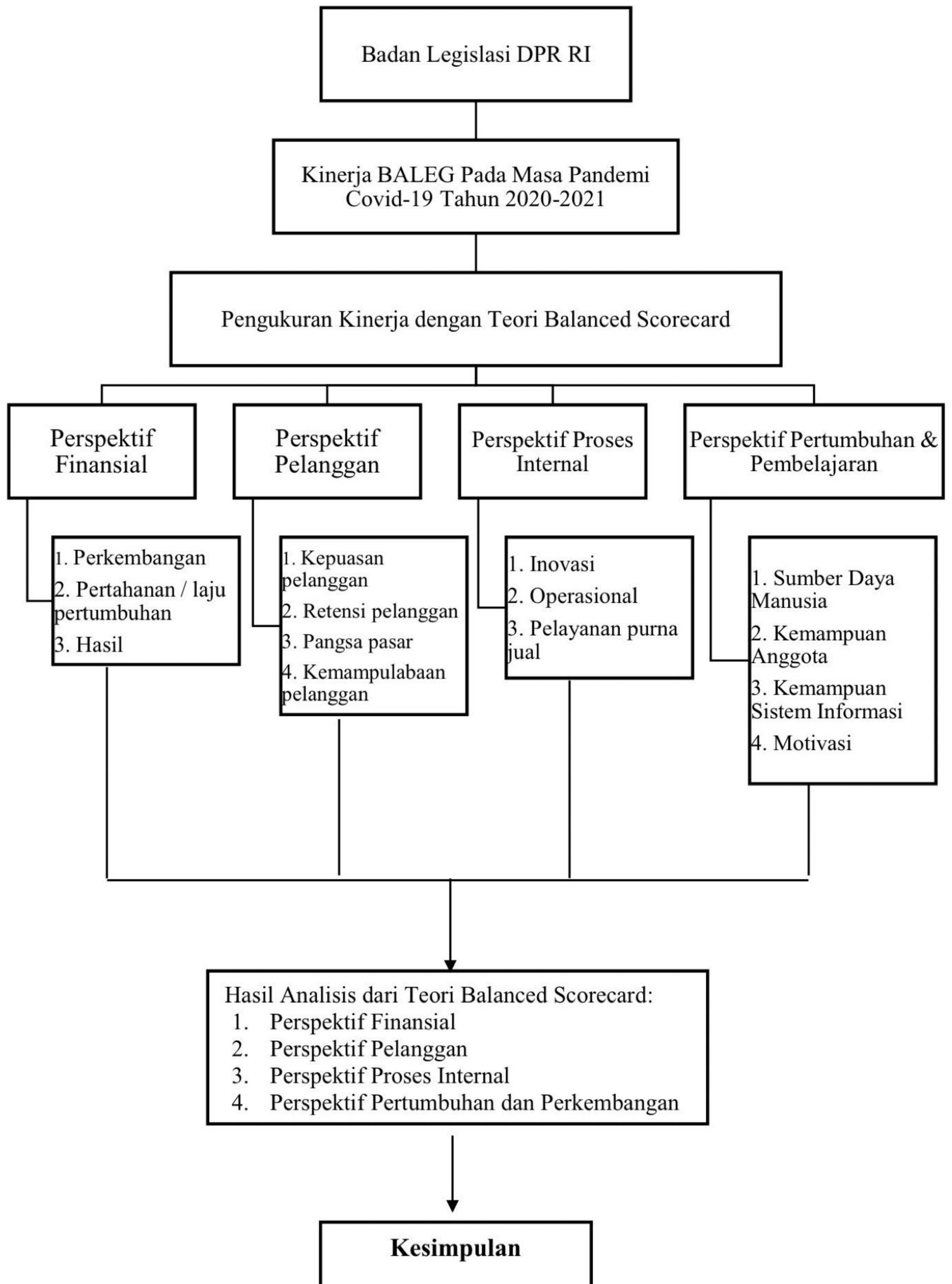
2.3 Fungsi Legislasi

Montesquieu dalam (Librayanto, 2008 : 18) membagi kekuasaan pemerintahan menjadi tiga, yaitu kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudisial. Ketiga kekuasaan itu terpisah satu sama lain, baik mengenai fungsi maupun lembaga yang menyelenggarakannya. Fungsi Legislasi adalah fungsi untuk membentuk undang-undang. Fungsi ini merupakan fungsi utama lembaga perwakilan rakyat berupa fungsi pengaturan (regelende function). Fungsi pengaturan merupakan kewenangan untuk menentukan peraturan yang mengikat warga negara dengan norma-norma hukum yang mengikat dan membatasi, (Asshiddiqie, 2007 : 16). Fungsi legislasi merupakan fungsi paling dasar yang dimiliki oleh sebuah lembaga legislatif.

Fungsi legislasi memiliki empat bentuk kegiatan yaitu pertama, prakarsa pembuatan undang-undang; kedua, pembahasan rancangan undang-undang; ketiga, persetujuan atas pengesahan rancangan undang-undang; dan keempat, pemberian persetujuan pengikatan atau ratifikasi atas perjanjian atau persetujuan internasional dan dokumen-dokumen hukum yang mengikat lainnya. (Asshiddiqie, 2009 : 299).

Meskipun kekuasaan membentuk Undang-Undang berada di lembaga legislatif, eksekutif atau pemerintah dapat mengusulkan rancangan undang-undang tersebut untuk disampaikan kepada anggota legislatif sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 ayat 1 UUD 1945. Berdasarkan hal tersebut, fungsi utama dari legislatif adalah membuat undang-undang (legislasi).

2.4 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2: Bagan Kerangka Berfikir

Untuk mempermudah pemahaman dalam penelitian ini, maka dibangun kerangka berpikir (*framework of thinking*). Penelitian ini didasarkan pada pemikiran bahwa Badan Legislasi (Baleg) Dewan Perwakilan Rakyat memiliki peran yang penting dalam capaian hasil legislasi nasional yang telah ditetapkan.

Permasalahannya adanya keterlambatan pada penyelesaian proses pengharmonisasian, pembulatan, dan pemantapan konsepsi Rancangan Undang-Undang (RUU) tidak sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan, dikarenakan tidak ada titik temu antara pengusul RUU dengan Badan Legislasi dan juga dalam situasi pandemi Covid-19. Kelancaran proses pengharmonisasian ini sangat penting di tengah situasi pandemi Covid-19 karena akan berpengaruh terhadap target waktu yang ditetapkan dan pembahasan pada tahap berikutnya. Pencapaian target hasil legislasi merupakan tolak ukur dari keberhasilan kinerja, Badan Legislasi (Baleg) DPR RI.

Fokus utama penelitian ini pada kinerja lembaga yaitu Kinerja Badan Legislasi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020 – 2021 dalam hal penyusunan Program Legislasi Nasional dan Rancangan Undang-Undang prioritas tahunan, pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsepsi Rancangan Undang-Undang yang masuk dalam Program Legislasi Nasional dalam situasi pandemi Covid-19. Berdasarkan hal tersebut penelitian ini akan melihat secara teoritis berdasarkan Teori Kinerja Organisasi *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996) dalam Indomedia Pustaka (2020:51) dengan 4 perspektif: Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Keempat perspektif inilah yang akan menjadi indikator pada penelitian ini dan dikaitkan dengan proses penyusunan Program Legislasi Nasional dan Rancangan Undang-Undang prioritas tahunan, pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsepsi Rancangan Undang-Undang yang masuk dalam Program Legislasi Nasional. Asumsinya adalah jika keempat perspektif tersebut dalam kondisi yang baik, maka secara otomatis akan

berdampak positif pula terhadap Kinerja Badan Legislasi Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020 – 2021.