

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seperti yang kita telah ketahui selama ini bahwasanya kita sebagai rakyat Indonesia selalu melakukan pencoblosan dalam rangka untuk pemilihan ketua daerah ataupun perwakilan rakyat baik dari skala terkecil seperti pemilihan desa sampai skala yang terbesar seperti pilpres dan pemilihan DPR-RI. Dalam rangka untuk menjaga peraturan tersebut dapat berjalan dengan bersih tanpa adanya kecurangan yang dilakukan oleh oknum-oknum baik dari berbagai pihak, maka dari itu negara membentuk lembaga pengawasan dalam menjalankan pilkada dan pemilu dengan berlandaskan pada Undang – Undang Dasar 1945 Pasal 1 ayat (2) “Kedaulatan adalah ditangan rakyat dan dilakukan sepenuhnya oleh Majelis Permusyawaratan rakyat” , Pasal 6A”Presiden dan Wakil Presiden dipilih dalam satu pasangan secara langsung oleh rakyat” , Pasal 18 ayat (3) dan ayat (4) “Pemerintahan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan kota memiliki Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemilihan umum”, Pasal 19 ayat (1)”Warga Negara Indonesia yang pada hari pemungutan suara telah genap berumur 17 (tujuh belas) tahun atau lebih atau sudah pernah kawin mempunyai hak memilih”, Pasal 20 , Pasal 21”Anggota Dewan Perwakilan Rakyat berhak mengajukan usul rancangan undang-undang”. , Pasal 22C ayat (1)” Anggota Dewan Perwakilan Daerah dipilih dari setiap propinsi melalui pemilihan umum”, dan Pasal 22E Undang-

Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; yang kita kenal sekarang dengan nama Bawaslu (Badan Pengawas Pemilihan Umum)

Dengan beban tugas yang diberikan maka manajemen organisasi yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Oleh karena itu organisasi memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan dan tugasnya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai akan mampu menjalankan sesuai dengan tugasnya dan dapat berinovasi dengan baik.

Maka karena itu dalam memasuki lingkungan kerja yang kompetitif, manajemen organisasi yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh organisasi. Organisasi memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka organisasi akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Organisasi harus mengetahui sejauh mana strategi yang diterapkan dapat berhasil dan apa sajakah yang telah dicapai pada tahun sebelumnya. Perlu diingat bahwa lingkungan kerja suatu organisasi akan bersaing berdasarkan kompetisi dan proses.

Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) adalah lembaga penyelenggara Pemilu yang bertugas mengawasi penyelenggaraan Pemilu di seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Bawaslu diatur dalam bab IV Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2011 tentang Penyelenggara Pemilihan Umum. Kepentingan pengawasan dalam pemilihan akan berdampak baik secara moral maupun materil kepada rakyat Indonesia. Untuk terciptanya pemilihan yang

adil bagi Indonesia dibagilah beberapa cabang di seluruh Indonesia, salah satu bawaslu yang aktif saat ini adalah Bawaslu Kabupaten Bandung, dengan memfasilitasi pemilihan-pemilihan umum bagi region/area Kabupaten Bandung. Bawaslu menerima anggaran dari pemerintahan pusat dalam proses pelaksanaan pemilihan umum di Kabupaten Bandung.

Dalam pengukuran kinerja kekaryawan atau sumber daya manusia, saat ini Bawaslu Kabupaten Bandung masih menggunakan pengukuran kinerja tradisional dengan bagaimana pekerja dapat bekerja menghasilkan sesuatu yang telah diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pekerja tidak dituntut berinovasi karena ukuran kinerja hanya ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, belum adanya standar baku penilaian kinerja pada karyawan (Qadri & Jauhari, 2020)

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi tidak terkecuali Bawaslu Kabupaten Bandung. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam organisasi. Pengukuran kinerja selama ini hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Pengukuran kinerja yang seringkali hanya memfokuskan pada aspek keuangan hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek. Dan kinerja keuangan tidak mampu mengungkap masa lalu organisasi dan tidak mampu sepenuhnya menuntun organisasi ke arah yang lebih baik, karena kinerja keuangan dianggap hanya mengejar laba (*profitability*) jangka pendek (Kaplan & Norton, 1996). Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari organisasi.

Akan tetapi, menilai kinerja organisasi semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang organisasi. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena organisasi melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, organisasi membutuhkan tolak ukur yang baru yang lebih baik dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan arah organisasi akan berjalan dan seberapa baik organisasi mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan organisasi, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja organisasi dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses kerja internal serta proses belajar dan berkembang (Kaplan & Norton, 1996).

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan perkembangannya dikembangkan kembali dengan berfokus kepada *human capital* dan *intangibile capital* maka di ciptakan lah metode baru yaitu *Human Resources Score Card* (HRSC). *Human Resources Scorecard* merupakan *Balanced Scorecard* dengan pendekatan *Human Resources Department* dimana sistem pengukuran kinerja terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan *Key Performance Indicators* yang dihasilkan berdasarkan pada manajemen sumber daya manusia (Ardiyanti, 2010).

Prinsip *Human Resources Scorecard* adalah transformasi SDM sebagai aset profesional menjadi mitra strategis dalam organisasi. Di Indonesia sendiri

Prinsip HRSC sejalan dengan beberapa aturan mengenai SDM, seperti pada (Peraturan Pemerintah Nomor 94, 2021) yang menjadi regulasi dalam membuat kewajiban serta ketertiban Karyawan Negeri Sipil, hal ini dianggap penting karena terkait dengan kinerja, integritas, etika, profesionalisme, juga nilai-nilai organisasi. Adapun prinsip HRSC sejalan dengan undang-undang departemen negara seperti pada (Peraturan Pemerintah Nomor 63, 2006) tentang sistem manajemen sumber daya manusia pada Komisi Pembertasan Korupsi, adapun (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 11, 2018) tentang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur, maka Sumber daya manusia atau SDM ini adalah meliputi daya pikir serta daya fisik yang ada pada setiap individu atau manusia. Jadi SDM ini adalah merupakan suatu kemampuan yang ada pada pada setiap manusia yang akan ditentukan oleh daya pemikiran serta daya fisiknya.

Dengan menerapkan metode *Human Resources Scorecard* para manajer organisasi akan mampu mengukur bagaimana unit kerja mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Human Resources Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen SDM strategis sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional (Roodposhti et al., 2010).

*Human Resources Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik budaya organisasi dan keseimbangan. *Human Resources Scorecard* sebagai inti sistem manajemen SDM strategis mempunyai

keunggulan yaitu memotivasi para anggota organisasi untuk berpikir dan bertindak strategis dalam membawa organisasi menuju masa depan, menghasilkan pencapaian tujuan organisasi yang maksimal serta menghasilkan sasaran-sasaran SDM strategis yang terukur.

Pada sudut pandang manajemen terdapat beberapa poin yang menjadi perhatian penulis, berdasarkan observasi dan wawancara kepada pengurus Bawaslu Kabupaten Bandung, maka terdapat SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treat*) Bawaslu Kabupaten Bandung yaitu sebagai berikut:

*Strength*, adapun beberapa keunggulan Bawaslu Kabupaten Bandung meliputi Bawaslu Kabupaten Bandung mempunyai SDM yang berkualitas diharapkan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, Bawaslu Kab. Bandung merupakan lembaga resmi pemerintahan RI didukung oleh UU No.7 Tahun 2017 mengenai pemilu, tercatat juga dalam kepengurusan pada Bawaslu Kab. Bandung terdapat 26 anggota yang terdiri dari 5 orang ketua serta 21 orang anggota, ketua bawaslu dipilih oleh anggota bawaslu, masa keanggotaan bawaslu adalah 5 tahun dihitung sejak pengucapan sumpah/janji keanggotaan bawaslu. Bawaslu Kabupaten Bandung sendiri mempunyai sebaran Bawaslu di tiap 31 Kecamatan di Kab. Bandung. Adapun infrastruktur yang dibutuhkan dalam kegiatan Bawaslu seperti kantor dan peralatan dan perlengkapan kantor yang memadai. Bawaslu sendiri telah *go online* dengan mendukung system pemerintahan *e-government* dengan *website* resmi mereka di [sakup.bawaslu.go.id](http://sakup.bawaslu.go.id) yang berfungsi sebagai media informasi yang dapat diakses public mengenai *e-performance* dan aplikasi sitem akuntabilitas system kerja instansi pemerintahan informasi perencanaan kinerja, kegiatan, anggaran dalam pencapaian target.

*Weakness*, adapun beberapa kelemahan Bawaslu Kab. Bandung yaitu belum adanya strategi komunikasi public yang efektif, hal ini dinilai dari proses diterimanya informasi yang di publikasikan kepada masyarakat baik dari pesan infromasi dan proses penyampaian pesan infromasinya, system IT yang belum efesien walaupun sudah mempunyai sarana prasarana IT hasil yang diberikan belumlah efesien masih terlihat beberapa kecacatan system IT Bawaslu seperti di aplikasi *e-performance* dan pada *sakip.go.id*, dan ditemukannya system kinerja SDM di bawaslu hal ini juga di akui kepengurusan Bawaslu Kab Bandung dimana hasilnya SDM tidak bias memenuhi target, dan kepengurusan mengatakan sulitnya mencari SDM yang proper dan sesuai dengan standar Bawaslu Kab Bandung, di daerah kecamatan yang dimana wilayah utama yang menjadi sasaran kegiatan Bawaslu Kab Bandung. kerap kali target program pekerjaan meleset bahkan para pekerja harus melakukan pekerjaan di luar kapasitas dan *jobdesk* yang sesuai, selain itu terdapat persoalan kebijakan – kebijakan yang daianggap beberapa pengurus tidak sesuai (Bawaslu Kab.Bandung, 2020).

*Opportunity*, adapaun peluang pada Bawaslu Kab. Bandung, Bawaslu merupakan lembaga pemerintah tentu mempunyai sarana dan prasarana yang mendukung dalam mendapatkan kredibilitas baik dan dipercaya masyarakat, selain itu Bawaslu bisa menjadi perthanan pencegahan KKN saat prosesi pemilu, dan demi mendapatkan SDM yang diinginkan Bawaslu dapat melakukan pelatihan dalam pengembangan karir juga peningkatan kinerja SDM pada organisasi, kemudian dalam meningkatkan kinerja karyawan Bawaslu dapat meningkatkan rasa aman ke pada para SDM Bawaslu Kab Bandung.

*Threat*, tidak sedikit aduan-aduan komplain saat proses pemilu masih banyaknya masyarakat merasa tidak aman dan tidak percaya terhadap performa

Bawaslu Kabupaten Bandung, adapun menurut observasi dan wawancara dengan pengurus di Bawaslu Kabupaten Barat, karena saat ini sistem pemerintahan menuju digital diharapkan terdapat solusi atas permasalahan-permasalahan sebelumnya tetapi juga dalam hal ini akan terdapat ancaman baru seperti peretasan pencurian data informasi, kemudian dengan berkembangnya struktur dan infrasktruktur Bawaslu Kab Bandung akan berdampak baik bagi lembaga, tetapi jika SDM tidak mempunyai atau kurangnya pengalaman akan menimbulkan permasalahan baru.

**Tabel 1.1**  
**Matriks SWOT**

<b>S.W.O.T.</b>			
	<b><i>Strengths</i></b>		<b><i>Weakness</i></b>
<b>1</b>	Didukung pemerintah langsung	<b>1</b>	Belum adanya strategi komunikasi publik yang efektif
<b>2</b>	SDM berpendidikan	<b>2</b>	Sistem IT belum maksimal
<b>3</b>	Mempunyai jaringan yang luas	<b>3</b>	Sistem kinerja karyawan belum efisien
<b>4</b>	Mempunyai infrastruktur yang memadai	<b>4</b>	Belum tercapainya program kerja Bawaslu
<b>5</b>	Mempunyai sistem teknologi dukungan informasi data yang baik ( <i>e-government</i> )	<b>5</b>	Sulitnya dalam mencari SDM di tingkat kecamatan
	<b><i>Opportunity</i></b>		<b><i>Threats</i></b>
<b>1</b>	Pengendalian informasi publik peningkatan kredibilitas Bawaslu	<b>1</b>	Pemerintah dapat memberikan aturan yang memberatkan Bawaslu
<b>2</b>	Membuat aturan pencegahan KKN ketika pemilu	<b>2</b>	SDM belum berpengalaman
<b>3</b>	Melakukan Pelatihan SDM	<b>3</b>	SDM Bawaslu rentan dengan sasaran sogokan
<b>4</b>	Membuat Strategi peningkatan efisiensi kinerja karyawan	<b>4</b>	Masyarakat Apatitis
<b>5</b>	Peningkatan rasa aman karyawan	<b>5</b>	Sistem e-government dapat diretas oknum yang tidak bertanggung jawab

(Sumber Tabel 1.1: Olah Data Penulis, 2023)

Oleh karena itu penulis tertarik meneliti mengenai penerapan *Human Resources Scorecard* dalam mengukur kinerja karyawan dari Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu), yang dimana Bawaslu merupakan salah satu

organisasi pelayanan publik, dimana mereka menggunakan anggaran dari pemerintah dalam pelaksanaannya. Maka judul dalam penelitian ini adalah “PERANCANGAN PENGUKRAN KINERJA DENGAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD* (Studi Kasus pada Badan Pemilihan Umum Kabupaten Bandung)

## **1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah Penelitian**

Fokus penelitian adalah batasan yang ditetapkan oleh penulis skripsi untuk mempersempit cakupan penelitian. Hal ini dilakukan agar penelitian dapat dilakukan secara lebih mendalam dan terarah. Fokus penelitian harus didasarkan pada pemahaman yang matang mengenai topik yang akan diteliti dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dengan memiliki fokus penelitian yang jelas, penulis skripsi dapat menghindari penyebaran materi yang terlalu luas dan memusatkan upaya dalam menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang aspek yang relevan.

Sementara rumusan masalah merupakan tahap awal dalam merancang penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan atau kebutuhan pengetahuan yang menjadi titik tolak dalam penelitian. Rumusan masalah yang baik harus spesifik, relevan, dan terkait erat dengan topik yang akan diteliti. Melalui rumusan masalah yang jelas, penulis skripsi dapat menetapkan arah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

### **1.2.1 Fokus Penelitian**

Maka berdasarkan latar belakang diatas identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja di Bawaslu Kabupaten Bandung, dengan diterapkannya *Human Resources Scorecard* (HRSC) demi

meningkatkan kinerja SDM atau karyawan di Bawaslu Kabupaten Bandung, maka dari itu peneliti mengidentifikasi beberapa masalah yang terjadi di Bawaslu Kabupaten Bandung yaitu:

1. Belum adanya strategi komunikasi yang efektif, hal ini dinilai dari proses diterimanya informasi yang di publikasikan kepada masyarakat baik dari pesan infromasi dan proses penyampaian pesan infromasinya
2. Sistem IT yang belum maksimal, walaupun sudah mempunyai sarana prasarana IT hasil yang diberikan belumlah efesien masih terlihat beberapa kecacatan system IT Bawaslu seperti di aplikasi *e-performance* dan pada aplikasi sigap lapor, dan ditemukannya system kinerja SDM di bawaslu hal ini juga diakui kepengurusan Bawaslu Kab Bandung dimana hasilnya SDM tidak bisa memenuhi target
3. Sistem kinerja karyawan belum efesien, beberapa pengawas lapangan masih ada yang belum bisa mengisi form-A atau formulir pengawasan.
4. Belum tercapainya program kerja Bawaslu, seperti sistem aplikasi “sigap lapor” yang belum berjalan sesuai harapan
5. Sulitnya mencari SDM yang proper dan sesuai dengan standar Bawaslu Kab Bandung, di daerah kecamatan yang dimana wilayah utama yang menjadi sasaran kegiatan Bawaslu Kab Bandung. kerap kali target program pekerjaan meleset bahkan para pekerja harus melakukan pekerjaan di luar kapasitas dan *jobdesk* yang sesuai.

### **1.2.2 Rumusah Masalah Penelitian**

Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia sangatlah diperlukan, tidak terkecuali bagi lembaga pemerintah Bawaslu Kabupaten

Bandung, salah satu cara dalam melakukan penilaian kinerja sumberdaya manusia adalah menggunakan *Human Resources Scorecard* (HRSC).

Berdasarkan pada latar belakang dan identifikasi masalah penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja karyawan di Bawaslu Kabupaten Bandung
2. Apa Kendala pengukuran kinerja karyawan di Bawaslu Kabupaten Bandung
3. Konsep pengukuran kinerja karyawan Bawaslu Kabupaten Bandung dengan *Human Resources Scorecard*

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengukuran kinerja karyawan Bawaslu Kabupaten Bandung
2. Kendala-kendala yang ada pada pengukuran kinerja karyawan di Bawaslu Kabupaten Bandung
3. Konsep pengukuran kinerja karyawan Bawaslu Kabupaten Bandung dengan *Human Resources Scorecard*

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut:

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Dalam kegunaan teoritis ini adalah sebagai berikut:

1. Menambah wawasan serta pengetahuan bagi peneliti sendiri dan menjadi pengetahuan baru selama melaksanakan proses perkuliahan yang telah dijalani oleh peneliti.
2. Sebagai referensi bagi penelitian lain yang sejenis dengan harapan dapat di sempurnakan di penelitian selanjutnya

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Sebagai sarana bagi penulis untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dalam praktek yang sebenarnya.

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang SDM (sumber daya manusia), terkhusus pada penelitian yang sedang dilakukan yaitu pengukuran kinerja karyawan dengan *Human resource scorecard* (studi kasus pada Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Bandung).
2. Bagi Bawaslu Kabupaten Bandung
  - a. Dengan penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kesimpulan dan saran atas masalah yang dihadapi oleh Bawaslu Kabupaten Bandung
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi dan menjadi bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja di Bawaslu Kabupaten Bandung.

### 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan informasi tambahan untuk mengembangkan penelitian ilmiah selanjutnya.