



DOI: <https://doi.org/10.38035/jihhp>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kinerja Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya terhadap Program Pusat Pengembangan Industri Kerajinan (PPIK) Tahun 2021-2023

Farida Hanifah¹, Utang Suwaryo², Dede Sri Kartini³

¹Universitas Padjajaran, Indonesia, farida20003@mail.unpad.ac.id

²Universitas Padjajaran, Indonesia, utang_59@yahoo.com

³Universitas Padjajaran, Indonesia, dede.sri.kartini@unpad.ac.id

Corresponding Author: farida20003@mail.unpad.ac.id¹

Abstract: Tasikmalaya City has considerable potential in the field of micro, small and medium enterprises industry, especially handicrafts to be a leading commodity in improving the economy. Tasikmalaya City has nine leading commodities including: payung geulis, embroidery, batik, woven bamboo, woven mendong, furniture, convection, footwear and processed food. To develop these commodities, infrastructure facilities are needed to support and improve micro, small and medium enterprises (UMKM). There are facilities owned by Tasikmalaya City in supporting UMKM activities, namely Tasikmalaya Craft Center (PPIK) program. The research was motivated by the performance management conducted by the Tasikmalaya City Industry and Trade Micro, Small and Medium Enterprises Cooperative Office (Diskumkm Perindag) on Tasikmalaya Craft Center (PPIK) program. Researchers use balanced scorecard performance management theory consisting of four dimensions, but in this study will use two dimensions due to limited data owned by researchers. The method used is a case study with a qualitative approach. The results are in the customer perspective, overall the advice and services organized by Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya are good, although there is no official assessment with PPIK yet made separately. While in the perspective of internal business processes, Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya has limitations in human resources and budget, so there are several facilities in PPIK that are difficult to maintain due to these limitations. Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya has an option for PPIK to be given independent authority so that PPIK must stand independently as a Regional Technical Implementation Unit (UPTD). The conclusion shows that the implementation of balanced scorecard government performance management has been implemented but not yet optimal in several perspectives.

Keyword: Government Performance Management, Tasikmalaya Craft Center (PPIK), Balanced Scorecard.

Abstrak: Kota Tasikmalaya memiliki potensi yang cukup besar pada bidang industri usaha mikro kecil menengah, khususnya kerajinan tangan menjadi komoditas unggulan dalam meningkatkan perekonomian. Kota Tasikmalaya memiliki sembilan komoditas unggulan

diantaranya: payung geulis, bordir, batik, anyaman bambu, anyaman mendong, mebel, konveksi, alas kaki dan makanan olahan. Untuk mengembangkan komoditas tersebut diperlukan fasilitasi sarana prasarana dalam menunjang dan meningkatkan usaha mikro kecil menengah (UMKM). Adapaun fasilitas yang dimiliki Kota Tasikmalaya dalam menunjang kegiatan UMKM yaitu program Pusat Pengembangan Industri dan Kerajinan (PPIK). Penelitian dilatarbelakangi oleh manajemen kinerja yang dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya terhadap program Pusat Pengembangan Industri Kerajinan. Peneliti menggunakan teori manajemen kinerja *balanced scorecard* yang terdiri dari empat dimensi, namun pada penelitian ini akan menggunakan dua dimensi dikarenakan keterbatasan data yang dimiliki oleh peneliti. Metode yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Hasilnya pada perspektif pelanggan, secara keseluruhan pembinaan dan pelayanan yang diselenggarakan Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya sudah baik meskipun belum ada penilaian dinas dengan PPIK belum dibuat secara terpisah. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal, Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya memiliki keterbatasan dalam sumber daya manusia dan anggaran sehingga ada beberapa fasilitas di PPIK yang kesulitan dipelihara karena keterbatasan tersebut. Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya memiliki opsi agar PPIK diberi kewenangan yang mandiri maka PPIK harus berdiri mandiri menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Kesimpulan menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen kinerja pemerintahan *balanced scorecard* sudah terlaksana namun belum optimal dalam beberapa perspektif.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja Pemerintahan, Pusat Pengembangan Industri Kerajinan (PPIK), *Balanced Scorecard* (BSC), Usaha Mikro Kecil Menengah.

PENDAHULUAN

Industri kecil menengah erat kaitannya dengan kehadiran kerajinan tangan atau *handycraft*. Begitu pula dengan kerajinan tangan menjadi produk unggulan dalam meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya pelaku UMKM. Keberadaan kerajinan tangan Indonesia tidak bisa dilepaskan dari peran pengrajin dalam membuat kerajinan tangan. Berkat kedua keunggulan tersebut, pembeli domestik maupun internasional selalu tertarik pada kerajinan tangan Indonesia. Sehingga industri kecil menengah menjadi sumber mata pencaharian Masyarakat. Sejatinya pemerintah Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya sebagai perusahaan atau penyelenggara program telah membangun fasilitas yang baik, sehingga program ini dapat dikatakan mampu untuk berkembang lebih pesat dan optimal dalam industri kecil menengah (IKM). Faktanya manajemen program PPIK ini sendiri belum sesuai dengan kriteria yang tercantum pada RPIK. Seperti pelaksana teknis PPIK ini masih dikelola oleh Sub Bidang Umum dan Kepegawaian Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya, tentunya kurang sesuai dengan tupoksi Sub Bidang tersebut. Seharusnya sebelum melakukan pembangunan fasilitas, lebih baik dimatangkan dulu konsep manajemen kinerja program. Khususnya dalam merencanakan sumberdaya manusia dan sistem kerja program tersebut. Akibatnya, program-program yang seharusnya dapat memberikan manfaat bagi masyarakat khususnya pelaku industri kerajinan, belum bisa menikmati fasilitas PPIK ini dengan baik.

Norton & Kaplan (1992) pada teori *balanced scorecard* menyebutkan bahwa hubungan antara perusahaan dengan pelanggan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja suatu program. Pada teori *balanced scorecard* ini, Perusahaan dapat diartikan sebagai pemerintah atau Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya (selanjutnya akan disebut Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya), sedangkan pelanggan dapat diartikan sebagai pelaku UMKM. Menurut kaplan

dan norton dalam sinambela disebutkan bahwa untuk menilai kinerja suatu perusahaan diperlukan empat perspektif yang akan dinilai, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun dalam tulisan ini akan menggunakan dua perspektif yaitu perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan. Sedangkan dua perspektif yang lain yaitu perspektif keuangan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak digunakan karena keterbatasan data yang dimiliki.

Sebagai program yang memiliki pelaku UMKM, Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya berperan selaku perusahaan ini perlu mengukur pangsa pasar (pelanggan) menjadi tolok ukur untuk menilai sejauh mana perusahaan yaitu Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya telah menguasai segmen pasar. Pada PPIK, segmen pasar yang dikuasai adalah segmen usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah (UMKM) makanan, kerajinan, jasa dan lainnya. Selain itu dalam meningkatkan pelaku UMKM baru juga belum terbukanya data seberapa jauh PPIK dapat meningkatkan pelaku UMKM baru. Disamping untuk meningkatkan pelaku UMKM baru, PPIK juga perlu memberi rasa percaya untuk mempertahankan pelaku UMKM lama, namun belum juga ditemukan bagaimana caranya PPIK mempertahankan pelaku UMKM lama.

Tingkat kepuasan pelaku UMKM juga menjadi tolok ukur dalam *balanced scorecard*. Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yaitu menurut pelaku UMKM terdapat beberapa program yang bermanfaat bagi mereka. Diantaranya seperti program penyediaan informasi peluang pasar, bantuan promosi, pelatihan penggunaan e-commerce, pengembangan desain produk dan lainnya. Namun terdapat beberapa program dalam PPIK yang menurut pelaku UMKM kurang penting dan kurang bermanfaat seperti klinik bisnis bagi industri kecil menengah (IKM), pelatihan/bimbingan teknis perkoperasian, rehabilitasi panggung reklame kerajinan tradisional Kota Tasikmalaya dan lainnya (Ekatresna & Akliyah, 2021).

Inovasi di PPIK belum mencapai terobosan baru, sebagaimana terlihat dari tidak digunakannya peralatan mesin yang tersedia di PPIK karena kurangnya pengelola teknis. Selain itu, dalam tahap operasional, PPIK telah mengatasi kendala teknis dengan Solusi jangka pendek, yaitu merekrut tenaga teknis kontrak untuk mengelola aspek teknis di PPIK. Pengelola teknis di PPIK memang ada, tetapi jumlahnya sangat terbatas dan tidak sesuai dengan keahliannya. Keterbatasan ini disebabkan oleh belum adanya tim atau pengelola khusus yang bertanggung jawab atas pengelolaan tersebut.

Dengan demikian pengelola sementara saat ini ditangani oleh beberapa ASN di Bidang Umum dan Kepegawaian sebagai pengelola umum dinas dan dibantu oleh tenaga kontrak. Saat ini, tenaga kontrak tersebut tidak melanjutkan kontraknya, sehingga beberapa alat dan mesin di PPIK tidak memiliki pelaksana teknis.

Penilaian kepuasan dalam rangka mengevaluasi kinerja merupakan salah satu kebutuhan yang sangat penting. Hal tersebut dapat membantu dalam menilai produktivitas kerja, yang mencakup peningkatan keahlian, moral, inovasi dan perbaikan dalam proses internal. Selain itu, pentingnya sistem informasi juga dapat dilihat dari perspektif pegawai yang memerlukan akses mudah terhadap prosedur informasi perusahaan. Namun, belum ada informasi mengenai keberadaan program pembelajaran atau peningkatan keterampilan untuk tenaga pengelola di PPIK.

Dalam rangka mengembangkan teori, praktik dan pemasaran, PPIK ini telah dilengkapi fasilitas gedung, mesin dan peralatan yang cukup modern untuk menunjang pelanggan yang berperan selaku pelaku UMKM. Akan tetapi saat ini PPIK belum berjalan dengan optimal, karena Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya (selanjutnya akan disebut Dinas KUMKM PERINDAG Kota Tasikmalaya) yang berperan sebagai perusahaan belum menindak lanjuti sistem kinerja yang seharusnya dijalankan oleh PPIK.

Industri kerajinan menjadi ikon identitas dari Kota Tasikmalaya. Industri kreatif sendiri merupakan pengembangan konsep berdasarkan modal kreativitas yang dapat berpotensi meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat (Fitriana, 2014). Dengan demikian, pengembangan dan pembinaan menjadi hal yang diperlukan serta menjadi fokus daerah untuk memaksimalkan potensi dan produktivitas dari industri kerajinan lokal. Disamping itu dengan memaksimalkan potensi daerah akan meningkatkan laju ekonomi daerah tersebut sehingga dapat mandiri.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus. Penelitian kualitatif yang termasuk dalam kategori penelitian studi kasus karena menitik beratkan pada kasus. Penilaian kinerja ini menggunakan penilaian manajemen kinerja sektor publik *balanced scorecard (BSC)* oleh Kaplan dan Norton. Perspektif pelanggan ini mengidentifikasi bagaimana kondisi pelaku UMKM mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh Perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelaku UMKM tersebut sebagai sumber pendapatan mereka. Dalam perspektif ini (Kaplan, 1996) pengukuran melibatkan dengan lima aspek utama yaitu :

1. Pengukuran pangsa pasar, pengukuran pangsa pasar mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area bisnis tertentu, diukur dalam bentuk uang, jumlah pelaku UMKM atau unit volume yang terjual per unit produk;
2. Retensi pelaku UMKM (*Customer retention*), retensi pelaku UMKM dapat diukur dengan memahami tingkat keberhasilan mempertahankan pelaku UMKM lama;
3. Akuisisi Pelaku UMKM (*Customer acquisition*), dapat diukur melalui persentase penambahan konsumen baru dan perbandingan penjualan total dengan jumlah UMKM baru;
4. Kepuasan pelaku UMKM (*Customer satisfaction*), kepuasan pelaku UMKM dapat dilakukan dengan berbagai metode, seperti survei melalui surat pos, wawancara telepon atau wawancara personal; dan

Dalam konteks pengukuran kinerja pelanggan, menurut Soetjipto (1997), terdapat dua kelompok tolok ukur, yaitu kelompok inti dan kelompok penunjang. Kelompok inti mencakup: (a) pangsa pasar, mengukur sejauh mana perusahaan menguasai segmen pasar tertentu; (b) tingkat perolehan pelanggan baru, mengukur seberapa berhasil perusahaan menarik pelanggan baru; (c) kemampuan mempertahankan pelanggan lama, mengukur sejauh mana perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan yang sudah ada; (d) tingkat kepuasan pelanggan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan; (e) tingkat profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan.

Sedangkan kelompok penunjang akan memperhatikan berbagai atribut produk, seperti fungsi, harga dan mutu. Tolok ukur produk mencakup tingkat harga eceran relatif, daya guna produk, Tingkat pengembalian produk oleh pelanggan karena ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi (Sinambela & Sinambela, 2019).

Ketiga, perspektif proses bisnis internal dalam perspektif ini Perusahaan melakukan evaluasi terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh manajer dan karyawan guna menciptakan produk yang memberikan kepuasan khusus kepada pelaku UMKM dan pemegang saham. Fokus utama dalam hal ini adalah pada tiga proses bisnis utama, yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan pasca penjualan. Tahapan dalam proses bisnis internal terdiri dari :

1. Inovasi

Inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Pada tahap inovasi, tolok ukur mencakup besarnya produk-produk baru, lama waktu yang diperlukan untuk mengembangkan suatu produk relatif terhadap pesaing, besarnya biaya inovasi dan jumlah produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses operasi

Tahapan ini merupakan upaya perusahaan untuk memberikan Solusi kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka. Tolok ukur melinatkan *manufacturing cycle effectiveness (MCE)*, tingkat kerusakan produk sebelum penjualan, jumlah bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengulangan pekerjaan akibat kerusakan, permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual dari biaya anggaran, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3. Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan

Aktivitas ini mencakup pengumpulan, penyimpanan dan distribusi produk atau jasa, serta layanan purna jual di mana perusahaan berusaha memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut melibatkan layanan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, penggantian suku cadang dan peningkatan layanan pembayaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Pelanggan pada Pengelolaan Pusat Pengembangan Industri Kerajinan Kota Tasikmalaya

Pada perspektif pelanggan memiliki dua bagian penilaian yaitu kelompok inti dan kelompok penunjang. Pada kelompok inti akan dibahas mengenai: a) bagaimana dinas memperoleh UMKM baru; b) kemampuan mempertahankan UMKM lama; c) segmentasi pangsa pasar; dan d) bagaimana dinas memperoleh tingkat kepuasan UMKM terhadap pelayanan. Berikut adalah data jumlah pelaku UMKM Kota Tasikmalaya dengan kategori jumlah UMKM lama (tahun 2021-2022) dan kategori jumlah UMKM baru (tahun 2023).

Tabel 1. Jumlah Pelaku UMKM Kota Tasikmalaya Periode 2021 s.d. 2023 Berdasarkan Terbitnya Sertifikat NIB Pada Sistem OSS

No.	Nama Kecamatan	Jumlah UMKM Lama		Jumlah UMKM Baru
		2021	2022	2023
1	Bungursari	7	13	1032
2	Cibeureum	9	10	889
3	Cihideung	14	15	1246
4	Cipedes	18	24	1113
5	Indihiang	14	15	760
6	Kawalu	8	13	1675
7	Mangkubumi	12	25	1515
8	Purbaratu	10	19	2972
9	Tamansari	9	14	1301
10	Tawang	18	24	1933
Jumlah per Tahun		119	172	14.436
Jumlah s.d. Tahun		119	291	14.727

Sumber: Olahan Penulis

Rata-rata peningkatan pelaku UMKM sebesar 14,7% pada tahun 2021 sampai tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa minat berwirausaha masyarakat program di PPIK cukup diminati oleh masyarakat. Jumlah UMKM lama meningkat secara bertahap. Akan tetapi, pada tahun 2023 jumlah UMKM baru meningkat dengan pesat. Peningkatan jumlah Dengan demikian perlu melakukan peningkatan minat masyarakat pada program di Pusat

Pengembangan Industri Kerajinan agar masyarakat tertarik untuk mengikuti penyuluhan dan pembinaan di PPIK.

Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya dalam program PPIK menguasai segmentasi pangsa UMKM yang sesuai dengan komoditasnya. Ada sembilan komoditas unggulan Kota Tasikmalaya yaitu:

1. payung geulis;
2. bordir;
3. batik;
4. anyaman bambu;
5. anyaman mendong;
6. mebel;
7. konveksi;
8. alas kaki dan
9. makanan olahan.

Dari sekian banyak segmentasi pangsa UMKM yang ada di Kota Tasikmalaya, dibangunnya Pusat Pengembangan Industri Kerajinan (PPIK) diperuntukkan untuk mengembangkan sentra-sentra kerajinan yang ada di Kota Tasikmalaya. Khususnya kebutuhan-kebutuhan penting yang dapat menunjang perkembangan UMKM, seperti manajemen keuangan, sertifikasi halal konsultasi bisnis, pembinaan kemasan produk, pelatihan dan pembinaan lainnya.

“Jadi, memang pusat pengembangan industri kerajinan Kota Tasik itu dikhususkan untuk produk-produk unggulan Kota Tasik. Dari segmentasi yang produksi.”

Program PPIK dengan banyaknya komoditas unggulan yang dimiliki memiliki cara untuk menjangkau UMKM melalui program khusus. Namun penjangkauan pada program ini menghadirkan para pelaku UMKM lama yang diperoleh dinas. Program khusus tersebut adalah Wirausaha Baru (WUB) yang dilaksanakan pada tahun 2017-2021. Dari program WUB ini banyak pendataan pelaku UMKM yang dibina oleh Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya. Setelah berakhirnya program WUB maka pelaku UMKM lama yang sudah dibina Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya, tentunya para pelaku UMKM akan membutuhkan fasilitasi lain untuk menunjang kebutuhan wirausaha. Oleh karena itu pelaku UMKM tetap diikutsertakan dalam pembinaan di PPIK. Lalu bagaimana dengan pelaku UMKM baru yang ingin mengikuti pembinaan, pelaku UMKM yang tidak mengikuti program WUB tahun 2017-2021 mengetahui informasi pembinaan dari pelaku UMKM lama.

“Ya, kalau saya merintis usaha payung geulis awalnya memang oleh saya, awalnya karena di Panyingkiran itu banyak yang membuat usaha payung geulis, disitu pemerintah belum masuk. Kalau sudah ada pembinaan juga saya belum ikut. Saya baru ikut pembinaan itu saat ada permintaan untuk dekorasi payung geulis di Tasik Oktober Festival (TOF) 2019, melalui kegiatan wirausaha baru.”

Proses pengukuran tingkat kepuasan pelanggan atau UMKM sistem penilaian PPIK masih bergabung dengan penilaian Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya. Oleh karena itu, sistem penilaian PPIK belum memiliki sistem penilaian terpisah dengan penilaian umum dinas. Sehingga penilaian masih bersifat menyeluruh dengan semua bidang yang ada di Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya. “Kalau untuk PPIK tidak ada pengukuran kepuasan khusus, karena penilaiannya masih bergabung dengan dinas. Mungkin kalau sudah menjadi unit pelayanan terpadu (UPT) mungkin bisa aja ya.” Tidak hanya pelatihan atau pembinaan yang dilaksanakan di PPIK, komunitas-komunitas UMKM di Kota Tasikmalaya dapat memanfaatkan fasilitas yang ada di PPIK. Seperti ada ruangan di PPIK yang dijadikan ruangan sekretariat KADIN dan HIPMI.

Selain adanya kelompok inti, tentu ada kelompok penunjang dalam perspektif pelanggan. Pada perspektif pelanggan, kelompok penunjang mencakup a) harga pelayanan

berbayar di PPIK; b) daya guna program PPIK; c) mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan; d) kemampuan sumber daya manusia; dan e) tingkat efisiensi program PPIK. Pada pelayanan PPIK saat ini tidak ada layanan berbayar untuk segala jenis pelayanan, baik pelayanan NIB, merek halal, pembinaan dan pelatihan semuanya gratis tidak dipungut biaya apapun. Dari segala fasilitas yang ada di PPIK sejauh ini pemanfaatan gedung yang cukup bermanfaat bagi masyarakat. Seperti gedung workshop pembuatan alas kaki yang sudah aktif. Selain itu juga pemanfaatan gedung dan peralatan cukup berguna bagi komunitas, kadang kala peralatan mesin digunakan juga oleh komunitas untuk menunjang wirausaha pelaku UMKM.

Pusat Pengembangan industri kerajinan (PPIK) Kota Tasikmalaya memiliki enam gedung dengan fungsi yang berda-beda. Gedung pertama adalah aula, yang digunakan untuk pertemuan, pelatihan, workshop, dan seminar. Ada juga dua gedung workshop yang masing-masing dilengkapi dengan peralatan mesin. Salah satu gedung workshop difokuskan pada produksi komoditas seperti fashion, batik, bordir, dan konveksi, sementara gedung lainnya untuk produksi kerajinan seperti kayu, anyaman bambu, mendong, dan kelom geulis.

Gedung lainnya adalah *showroom* yang berfungsi untuk menampilkan contoh produk komoditas dari Kota Tasikmalaya, mencerminkan miniatur dari sentra-sentra industri di Kota Tasikmalaya. Selanjutnya, ada gedung promosi center yang digunakan untuk berbagai jenis pameran, baik offline maupun online, termasuk *live selling* dan kegiatan pembelajaran praktis. Selanjutnya gedung aula berfungsi sebagai tempat pertemuan, pelatihan workshop, dan seminar. Kemudian ada dua gedung workshop, pertama gedung workshop peralatan mesin dan gedung workshop produksi.

Gedung workshop peralatan mesin diperuntukkan untuk produksi kerajinan, seperti kerajinan kayu, anyaman bambu, mendong, dan kelom geulis. Gedung workshop produksi yang diperuntukkan untuk kegiatan commodity fashion batik, bordir, dan hasil konveksi lainnya. Terakhir, terdapat gedung klinik bisnis yang berfokus pada fasilitasi dan dukungan untuk bisnis. Pelaku UMKM juga dapat melakukan konsultasi dengan para penyuluh Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya, karena para penyuluh akan *standby* di PPIK tidak di kantor Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya. Selain itu juga pelaku UMKM bisa mengikuti pelatihan di gedung klinik bisnis lantai dua.

Ada beberapa gedung dan fasilitas lain di PPIK, pengecekan kualitas fasilitas juga perlu diperhatikan. Gedung-gedung memang dirawat namun hanya dibersihkan saja. Berbeda dengan peralatan mesin, karena tidak ada anggaran untuk pemeliharaan peralatan mesin. Selain itu, karena tidak ada operator yang dapat mengoperasikan maka peralatan mesin cukup jarang digunakan secara rutin. Hal ini berdampak pada kerusakan bagian-bagian mesin.

“Jika untuk gedung hanya memerlukan pemeliharaan sederhana seperti pembersihan, hal yang berbeda terjadi pada peralatan. Karena tidak ada biaya untuk pemeliharaan peralatan, mereka mulai terbengkalai, terutama karena jarang digunakan dan tidak ada operator yang dapat mengoperasikannya. Ketika peralatan tidak digunakan secara rutin, seringkali terjadi kerusakan pada bagian-bagiannya.”

Selama PPIK ini berdiri tahun 2019 hingga saat ini (2024), Efisiensi dapat berhubungan dengan pembinaan terprogram, tetapi saat ini fasilitas yang ada belum sepenuhnya efektif. Meskipun Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya memiliki segala fasilitas seperti gedung dengan mesin dan peralatan, namun penggunaannya belum optimal. Salah satu penyebabnya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan fakta bahwa tidak semua pelatihan memanfaatkan mesin dan peralatan tersebut. Misalnya, pelatihan makanan olahan tidak memerlukan mesin, sementara pelatihan mebel dan kerajinan memerlukannya, tetapi SDM yang mampu mengoperasikan mesin tersebut terbatas.

Oleh karena itu, fasilitas yang ada belum sepenuhnya efektif, bahkan untuk kebutuhan internal PPIK. Untuk mengoptimalkan pemanfaatan fasilitas dan mendukung pengembangan UMKM, sebaiknya Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya memperluas cakupan program,

seperti yang diusulkan untuk menjadi UPTD. Saat ini, penggunaan mesin dan peralatan sangat bergantung pada program-program dinas yang ada, sehingga seringkali mesin tidak digunakan dan memerlukan biaya perawatan lebih tinggi jika tidak difungsikan.

“Salah satu sebabnya adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dan kenyataan bahwa tidak semua pelatihan menggunakan mesin dan peralatan tersebut. Contohnya, pelatihan makanan olahan tidak memerlukan mesin, sedangkan pelatihan mebel dan kerajinan memerlukan mesin, tetapi SDM yang tersedia untuk mengoperasikan mesin tersebut terbatas.”

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal merupakan perspektif mengidentifikasi proses internal yang krusial, di mana dinas harus berkinerja baik karena proses tersebut memiliki yang diinginkan oleh pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan pemerintah. Pengelolaan PPIK di bawah naungan Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya namun sementara kewenangan pengelolannya dipegang oleh Sub Bidang Umum dan Kepegawaian, sedangkan untuk sumber daya manusianya sendiri diisi oleh ASN penyuluh bidang industri. Dalam pemanfaatannya sendiri Pusat Pengembangan Industri dan Kerajinan melibatkan *stakeholder* lain seperti KADIN dan HIPMI. KADIN dan HIPMI memanfaatkan salah satu ruangan untuk dijadikan sekretariat.

Disamping itu juga, Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya bekerja sama dengan KADIN dan HIPMI untuk berkolaborasi beberapa kegiatan seminar dan workshop yang diikuti oleh pelaku UMKM. Kolaborasi dengan berbagai *stakeholder* dilaksanakan karena beberapa pematerian dalam seminar tidak bisa disediakan oleh Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya karena keterbatasan dinas terkait menjadi faktor lain.

Pada perspektif bisnis internal ini memiliki beberapa proses diantaranya proses inovasi, proses operasi dan proses penyampaian produk pada pelanggan. Pada proses inovasi, tolok ukur mencakup besarnya produk-produk baru, lama waktu yang diperlukan untuk mengembangkan suatu produk relatif terhadap pesaing. Selain itu juga besarnya biaya inovasi dan jumlah produk baru yang berhasil dikembangkan.

Pada Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya sampai tahun 2024 belum menjalankan inovasi program baru. Adapun inovasi program baru yang sedang dalam proses pengajuan ke Pemerintah Provinsi yaitu pengajuan program Rumah Kemasan. Rumah Kemasan ini akan fokus pada pengonsepan, pembuatan dan pembinaan pengemasan produk. Terutama untuk makanan olahan, meskipun tidak hanya makanan olahan saja namun bisa digunakan untuk semua jenis produk. Rumah Kemasan bertujuan untuk meningkatkan *branding* produk UMKM dengan lebih baik.

Proses perencanaan program Rumah Kemasan membutuhkan waktu kurang-lebih selama satu tahun. Sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut sebesar 1 milyar rupiah. Saat ini program Rumah Kemasan sedang dalam proses pengajuan dan *acc* anggaran.

“Untuk saat ini rencananya mau membuat rumah kemasan yang lokasinya di Kota Tasikmalaya. Nanti PPIK menjadi pusatnya rumah kemasan IKM Kota Tasik untuk konsultasi masalah kemasan. Dari mulai desainnya, nanti disediakan petugas desainernya, terus peralatannya juga diajukan dalam anggaran dari provinsi dan mudah-mudahan anggarannya cukup sampai bisa kita memfasilitasi kemasannya. Tidak cuman berhenti desainnya saja. Sampai berbentuk kemasan fisiknya. Kita bisa memperlihatkan *dummy*-nya. Kalaupun anggarannya tidak ada, Ibu tinggal kepercetakan desainnya seperti ini jadinya. Tinggal, cetak. Itu rencananya. Kayaknya kalau *acc* mungkin 2025 berjalan. Proses perencanaan selalu mengikuti aturan seperti itu. Biaya untuk program Rumah Kemasan kurang lebih sebesar Rp1 M.”

Menurut Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya, Rumah Kemasan menjadi fasilitas yang dibutuhkan oleh pelaku UMKM di Kota Tasikmalaya. Potensi daerah Kota Tasikmalaya dikenal sebagai penghasil kerajinan dan makanan olahan, akan tetapi UMKM belum mampu membuat konsep pengemasan yang dapat meningkatkan peluang bisnis lebih luas. Kota Tasikmalaya belum memiliki semacam fasilitas pengemasan, sedangkan permintaan fasilitas pengemasan cukup dibutuhkan. Selama ini, Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya menggunakan fasilitas pengemasan produk yang dimiliki oleh Provinsi Jawa Barat yaitu Rumah Kemasan Jabar yang berlokasi di Bandung. Selain itu, Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya menggunakan fasilitas pengemasan produk yang dimiliki oleh Kementerian Perindustrian yaitu Klinik Desain Merek Kemas di Bogor.

Meskipun inovasi program Rumah Kemasan sedang dalam proses untuk persetujuan, namun perkembangan inovasi program baru di Pusat Pengembangan Industri Kerajinan dapat dilihat cukup lambat. Pusat Pengembangan Industri Kerajinan sendiri telah berdiri pada tahun 2019, namun hingga tahun 2024 hanya ada satu program baru yaitu program Rumah Kemasan.

Pada pengelolaan Pusat Pengembangan Industri Kerajinan proses inovasi pada program baru memang telah direncanakan. Akan tetapi hingga tahun 2024 baru hanya ada satu program yang sedang dalam proses diajukan. Meskipun demikian proses inovasi yang dilakukan dapat dikatakan belum optimal karena selama Pusat Pengembangan Industri Kerajinan berdiri, inovasi program baru diajukan pada tahun 2024 serta kemungkinan besar program akan diselenggarakan pada tahun 2025.

Selain proses inovasi, perspektif bisnis internal juga memiliki proses operasi. Proses operasi dapat menilai tingkat kerusakan produk sebelum penjualan, jumlah bahan baku yang terbuang percuma, frekuensi pengulangan pekerjaan akibat kerusakan, permintaan pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual dari biaya anggaran, serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi. Pada masa pembentukan PPIK tidak ada kerugian finansial. Kalaupun ada anggaran yang keluar bukan anggaran dari dinas, namun anggaran Pemda Kota Tasikmalaya berupa investasi tanah untuk pembangunan PPIK. Sedangkan untuk pembangunan fasilitas itu sendiri secara keseluruhan dari Kementerian Perindustrian. Pendanaan PPIK sendiri didapatkan dari Dana Alokasi Khusus (DAK FISIK) dari tahun 2018-2021.

“Anggaran pembangunannya. Kalau kerugian sih nggak ada. Untuk pembangunan PPIK sendiri itu sejarahnya tanah yang disiapkan oleh pemerintah kota. Pemerintah kota, ya. Sedangkan untuk pembangunan fasilitasnya itu sendiri keseluruhan dari Kementerian Perindustrian. Melalui dana alokasi khusus DAK FISIK tahun 2018, 2019, 2021. Selama tiga tahun.”

Dalam pelayanan di program PPIK, pada awal peluncuran perkembangan pelayanan masih fluktuatif hingga para penyuluh Diskumkm perindag Kota Tasikmalaya mengalami cukup kesulitan mengoperasikan peralatan pada awal-awal pelayanan. Khususnya pada proses pemanfaatan mesin yang belum optimal. Akan tetapi pada awal terbentuknya PPIK Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya mendapatkan dua orang tenaga operator mesin dari Kementerian Perindustrian.

“Mungkin yang kurang stabil, ya mungkin masih proses pengenalan mesin. Itu mesin penggunaannya belum optimal. Itu pada saat awal itu kita memiliki dua tenaga operator mesin lulusan TPL (tenaga penyuluh lapangan) Kementerian Perindustrian dari Kementerian Perindustrian yang sekolah selama tiga tahun.”

Selain mendapatkan sumberdaya manusia dari Kementerian Perindustrian, Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya mendapatkan bantuan dari organisasi Jerman, yang bernama Jaijet dan CIM. Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya diberi tenaga *expert* lulusan S2 Jerman. Organisasi tersebut memfasilitasi masyarakat Indonesia setelah kembali ke Indonesia namun belum memiliki pekerjaan. Organisasi ini akan menyalurkan sumberdaya manusia yang telah

ada untuk bekerja sebagai tenaga penyuluh lapangan, baik di kementerian maupun di pemerintah daerah. Untuk pendanaan *expert* itu sendiri dibayar oleh organisasi tersebut.

Menurut keterangan dari informan Diskukm Perindag Kota Tasikmalaya, setelah kerja sama dengan organisasi tersebut sudah berakhir maka *expert* dari Jerman tersebut juga mengakhiri tugasnya menjadi tenaga penyuluh lapangan di PPIK Kota Tasikmalaya. Dengan demikian tenaga operator kembali dikelola oleh bidang perindustrian Diskukm Perindag Kota Tasikmalaya. Peralatan mesin-mesin akan digunakan saat dilaksanakannya kegiatan pelatihan. Sehingga peralatan mesin-mesin itu akan dimanfaatkan oleh pengajar atau instruktur untuk diajarkan kepada pelaku UMKM.

“Sehingga si mesin itu dimanfaatkan oleh pengajar atau instruktur. Ketika ada pelatihan, baru jalan mesinnya. Apabila tidak ada pelatihan, tidak ada yang bisa mengoperasikan.”

Efisiensi menjadi salah satu indikator dalam proses operasi. Menurut informasi dari informan, pada program PPIK memang pembinaan yang terprogram berjalan cukup efisien. Seperti pada kegiatan pembinaan makanan olahan labu kuning dan kulit lumpia yang menggunakan mesin oven, mixer dan kompor yang digunakan oleh pelaku UMKM.



Gambar 1. Penggunaan fasilitas PPIK pada Kegiatan Pelatihan Makanan Olahan Labu Kuning dan Kulit Lumpia

Sumber : Diambil oleh penulis

Saat ini tidak semua fasilitas yang ada dapat berjalan efisien. Meskipun PPIK memiliki peralatan dan mesin, akan tetapi belum dikelola optimal. Seperti mesin laser, mesin CNC router (alat pemotong otomatis yang menggunakan komputer) yang jarang digunakan oleh pelaku UMKM. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan SDM PPIK dan fakta bahwa tidak semua pelatihan memanfaatkan mesin dan peralatan tersebut.

Seperti dalam pelatihan makanan olahan hanya oven, kompor dan mixer saja yang digunakan. Sedangkan peralatan mesin lain tidak digunakan. Sementara untuk pelatihan mebel dan kerajinan, peralatan mesin digunakan hanya saja perlu operator atau pelatih yang *expert* menggunakan mesin tersebut. Namun karena kekurangan SDM untuk mengisi posisi operator peralatan mesin di PPIK, sehingga masyarakat belum dapat memanfaatkan peralatan mesin secara mandiri.

“Di luar kegiatan pelatihan, masyarakat belum dapat memanfaatkan mesin tersebut karena kekurangan operator. Dengan demikian, fasilitas yang ada belum efektif, baik untuk penggunaan internal PPIK maupun untuk UMKM, dan hal ini disayangkan karena masih terbatas oleh SDM.”

Selain proses inovasi dan proses operasi, perspektif proses bisnis internal memiliki proses penyampaian produk pada pelanggan. Proses penyampaian produk pada pelanggan mencakup mencakup layanan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan, penggantian suku cadang dan peningkatan layanan pembayaran. Fasilitas yang ada di Diskukm Perindag Kota Tasikmalaya cukup banyak, seperti diantaranya enam gedung dengan fungsi yang berbeda-beda (satu gedung aula, dua gedung *workshop* produksi kerajinan, satu gedung *workshop commodity fashion*, satu gedung *showroom*, satu gedung promosi center) serta peralatan-peralatan mesin.



Gambar 2. Foto gedung-gedung di PPIK

Sumber : diambil oleh penulis

Fasilitas seperti gedung memang dipelihara selayaknya dibersihkan seperti pemeliharaan normal. Akan tetapi tidak semua fasilitas dapat diperlihara sepenuhnya. Seperti penggantian suku cadang peralatan mesin yang membutuhkan biaya yang dianggarkan, namun anggaran pemeliharaan tiap tahun tidak disiapkan. Karena keterbatasan anggaran, maka tidak semua fasilitas dipelihara dengan optimal. Belum optimal sehingga ada hal-hal yang membutuhkan biaya perawatan itu tidak bisa disupport oleh anggaran.

Menurut informan Diskumkm Perindag, apabila PPIK ingin disupport dengan baik maka PPIK ini harus dibuat menjadi unit pelaksana teknis daerah (UPTD). Dengan dibuatnya menjadi UPTD diharapkan bisa memberi keleluasan wewenang untuk mengelola PPIK sehingga dapat disesuaikan dengan kebutuhan PPIK. Kedepannya apabila sudah dibentuk menjadi UPTD akan ada jenis-jenis pelayanan yang akan ditarik retribusinya, yang peruntukannya untuk menghasilkan dana untuk biaya pemeliharaan dan kebutuhan lain untuk fasilitas yang ada di PPIK.

“Makanya kita maunya itu ya itu kalau sudah ada UPTD itu kan ada retribusi yang dipungut dan itu diharapkan bisa kembali lagi ke kita menjadi anggaran pemeliharaan keseluruhan kawasan. Mungkin kalau kedepannya kan dibentuk menjadi UPTD, ada jenis-jenis pelayanan yang akan ditarik retribusinya.”

Beberapa fasilitas utama yang dapat ditarik retribusi seperti sewa tempat, sewa gedung dan sewa penggunaan mesin peralatan. Selain itu, dapat juga difungsikan seperti swasta, misalnya seperti Diskumkm Perindag yang mengadakan pelatihan yang tidak ada anggarannya, namun karena pelaku UMKM yang membutuhkan maka mereka yang harus membayar. Karena ada beberapa kali komunitas yang memberlakukan sistem seperti itu, jadi pelaku UMKM-nya yang membayar kebutuhannya seperti bahan baku pelatihan dan honor untuk narasumber. Sedangkan tempat pelaksanaan bertempat di PPIK dan gratis. Hal ini cukup membantu pelaku UMKM terfasilitasi dengan kegiatan yang dibuat oleh komunitas tersebut.

Saat ini, inisiasi dari komunitas untuk melaksanakan pelatihan cukup bagus dan tidak terlalu bergantung dengan pelatihan yang dianggarkan pemerintah. Disamping itu Diskumkm Perindag menyiapkan tempat untuk melaksanakan pelatihan tersebut. Terpenting adalah pelaku UMKM tidak keberatan untuk membayar biaya pelatihan untuk mencukupi kebutuhan mereka.

Setelah disebutkan mengenai layanan-layanan yang diberikan oleh Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya, informan menyampaikan hasil dari layanan pemeliharaan PPIK melalui survei kepuasan yang diselenggarakan oleh dinas. Survei kepuasan antara Diskumkm Perindag dan PPIK masih menjadi satu, belum ada survei kepuasan khusus untuk PPIK. Dari tahun 2019

saat awal PPIK hingga 2023 sejauh ini belum ada pergantian peralatan mesin, karena untuk anggaran pemeliharaan mesin tidak ada anggarannya, terlebih untuk pergantian mesin yang baru tentunya akan membutuhkan anggaran yang lebih besar.

Pada program PPIK memiliki sistem pelayanan jasa seperti merek halal, konsultasi bisnis, peminjaman peralatan dan lainnya yang tidak berbayar alias gratis. Sejauh ini sistem penyewaan gedung masih gratis dan diseleksi sesuai dengan program yang berhubungan dengan Diskumkm Perindag Kota Tasikmalaya. Akan tetapi, menurut informan apabila sudah disahkan menjadi unit pelaksana teknis daerah (UPTD) akan ada sistem sewa berbayar untuk penggunaan gedung di PPIK Kota Tasikmalaya. Sistem sewa berbayar sendiri akan dilaksanakan secara terbuka kepada seluruh lapisan masyarakat.

Disamping itu juga gedung yang dapat digunakan seperti gedung aula, gedung klinik bisnis di lantai dua, dan gedung promosi center. Gedung promosi center ukurannya lebih luas dari gedung aula serta dapat digunakan sebagai pameran, *workshop*, seminar. Pada lantai satu gedung promosi center digunakan untuk pembinaan *live selling*, maupun pameran. Namun di gedung promosi center lantai dua pemenuhan fasilitas belum optimal. Karena pada gedung promosi center lantai dua masih membutuhkan fasilitas, seperti kursi yang masih terbatas, AC.

“sejauh ini memang belum ada, tapi bila sudah disahkan menjadi unit pelaksana teknis daerah (UPTD), sewa gedung itu saat ini kan gratis. Banyak komunitas yang ingin pakai misalnya. Nah saat ini kan gratis, tapi mereka istilahnya diseleksi lah mana yang terkait dengan program kita, mana yang enggak. Tapi ketika berbayar mungkin seleksinya lebih terbuka.”



Gambar 3. Gedung Promosi Center PPIK Kota Tasikmalaya

Sumber: Diambil oleh penulis

Peneliti dapat menilai bahwa perspektif proses bisnis internal telah dilakukan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan dengan cukup baik, namun belum optimal. Hal tersebut juga ditandai oleh sumberdaya manusia PPIK yang masih kurang tenaga dan kurang mumpuni. Disamping itu juga kurangnya keleluasaan kewenangan yang dimiliki PPIK karena belum berstatus mandiri sebagai Unit Pelayanan Terpadu Daerah (UPTD) sehingga untuk melaksanakan pengadaan pegawai dan pengadaan aset menjadi salah satu faktor belum optimalnya pelaksanaan fungsi program PPIK.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pada hasil penelitian yang telah dilaksanakan peneliti dan dipaparkan dalam pembahasan, dapat ditarik beberapa kesimpulan diantaranya pelaksanaan manajemen kinerja sektor publik pada Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya terhadap program Pusat Pengembangan Industri Kerajinan Kota Tasikmalaya belum optimal apabila dinilai menggunakan teori Norton dan Kaplan yaitu *balanced scorecard*. Hal tersebut disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia di Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya.

Pada perspektif Pelanggan pelayanan dan penyuluhan yang diberikan dinas sudah baik, namun perlunya penyeleksian lebih untuk mereduksi peserta yang mengikuti pembinaan yang diselenggarakan oleh Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya karena banyak masyarakat yang memanfaatkan upah honorinya

saja. Sedangkan pada perspektif Proses Bisnis Internal didapatkan temuan di lapangan faktanya masyarakat cukup puas dengan pelayanan di PPIK, namun dari Dinas Koperasi Usaha Mikro Kecil Menengah Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya sendiri merasa Pusat Pengembangan Industri Kerajinan ini harus berdiri sendiri menjadi Unit Pelaksana Teknis Daerah karena akan mempermudah wewenang Pusat Pengembangan Industri Kerajinan mengembangkan fasilitas yang sudah ada dan akan memudahkan untuk merekrut sumber daya manusia untuk mengisi kekosongan tenaga yang dibutuhkan di Pusat Pengembangan Industri Kerajinan Kota Tasikmalaya.

REFERENSI

- Hanurawan, F. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Ilmu Psikologi*. KPKM:Universitas Airlangga.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi Kedua*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Moleong, L. J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung:PT. Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, T. (2003). *Teori Administrasi Negara*. Gava Media.
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja. PT. Raja Grafindo Persada*.
- Hartati, A., Sos, S., Fanggidae, H. C., SE, M. A., Enita Binawati, S. E., Siti Aisyah, S. E., Fanggidae, F. O., Ala, H. M., Renya Rosari, S. E., & Lake, F. I. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik: Teori dan Aplikasi*. Media Sains Indonesia.
- Rosenbloom, D.H., Kravchuk, R.S., & Clerkin, R.M. (2017). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- Winardi. (1999). *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. PT. Rineka Cipta.
- Rustanto, B. (2015). *Metode Penelitian untuk Bisnis dan Ekonomi: Panduan Penelitian, Penulisan Tesis dan Skripsi*.
- Baharuddin, T. (n.d.). *PEMERINTAH DAN PEMERINTAHAN INDONESIA (SEBUAH BUNGA RAMPAL)*. Prodi Kebijakan Pemerintahan FPP.
- Ekatresna, R., & Akliyah, L. S. (2021). *Kajian Fungsi Pusat Pengembangan Industri Kerajinan (PPIK) dalam Upaya Mempertahankan Keberlanjutan Kerajinan Unggulan Kota Tasikmalaya. Prosiding Perencanaan Wilayah Dan Kota*, 7(1), 73–82.
- Fitriana, A. N. (2014). *Pengembangan Industri Kreatif Di Kota Batu (Studi Tentang Industri Kreatif Sektor Kerajinan Di Kota Batu)*. Brawijaya University.
- Kristiana, K., & Rahayu, S. (2009). Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Metode Pengukuran Kinerja Pada Sebuah Perusahaan Perbankan. *Creative Communication and Innovative Technology Journal*, 3(1), 68–83.
- Labolo, M. (2023). *Memahami ilmu pemerintahan*. PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
- Listiani, T. (2011). Manajemen kinerja, kinerja organisasi serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 8(3), 6.
- Marselin, A., Satibi, S., & Wardani, P. E. (2015). Analisis Kinerja Dan Pemetaan Strategi Instalasi Farmasi Menggunakan Balanced Scorecard. *JURNAL MANAJEMEN DAN PELAYANAN FARMASI (Journal of Management and Pharmacy Practice)*, 5(3), 171–178.
- Moleong, L.J. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nugrahani, F., & Hum, M. (2014). Metode penelitian kualitatif. *Solo: Cakra Books*, 1(1), 3–4.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja. *PT. Raja Grafindo Persada*.

Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

UU No. 23 Tahun 2014, BAB I, Pasal 1 ayat 2

Peraturan Daerah Kota Tasikmalaya No. 5 Tahun 2018 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Tasikmalaya Tahun 2017-2022 (RPIK)

Peraturan Walikota No. 60 Tahun 2001 Tentang Tugas Pokok dan Rincian Tugas Unit Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/10733/DJKN-Kementerian-Keuangan-dan-Balanced-Scorecard.html>

<https://nasional.kompas.com/read/2022/04/20/01000011/urusan-pemerintahan-absolut?page=all>

<https://pelayananpublik.id/2021/08/19/apa-itu-optimalisasi-tujuan-dan-manfaatnya/>

<https://kemenparekraf.go.id/ragam-ekonomi-kreatif/Produk-Kriya-Bertahan-di-Tengah-Pandemi>

<https://dprd-tasikmalayakota.go.id/selayang-pandang-kota-tasikmalaya/>