

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penilaian Kinerja

Terdapat perbedaan definisi pengukuran kinerja yang diungkapkan oleh para ahli. David (2011:509) menyatakan pengukuran kinerja merupakan perbandingan antara hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan realiasi pencapaian hasil, penyidikan berbagai penyimpangan yang terjadi terhadap strategi, evaluasi, dan pengamatan akan kemajuan dari arah pencapaian yang telah ditentukan.

Anthony dan Govindarajan (2009:169) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam pelaksanaan pengukuran kinerja, manajemen akan memilih ukuran-ukuran yang mewakili kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan perangkat yang dapat memperbesar kesempatan organisasi untuk mengimplementasikan strategi organisasi.

Mardiasmo (2009:121) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan penilaian atas kinerja instansi melalui berbagai ukuran yang ditentukan, baik secara finansial maupun nonfinansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilaksanakan dengan tiga tujuan, yaitu:

- Pengukuran kinerja dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan aktivitas instansi. Hal ini disebabkan pengukuran kinerja membantu instansi untuk berfokus pada tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat bantu dalam mengalokasikan sumber daya ke setiap unit kerja.

- Pengukuran kinerja digunakan sebagai alat pertanggungjawaban instansi.

Pengukuran kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan. Mulyadi (2001:50) menjabarkan tujuan dari pengukuran kinerja adalah agar organisasi dapat dikelola dengan efektif dan efisien melalui upaya pemotivasian personel, membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka, dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2. Manajemen Berbasis Sekolah

Kebijakan desentralisasi pendidikan diharapkan mampu memperbaiki kualitas pendidikan. Untuk dapat merealisasikan cita-cita tersebut, maka diperlukan sistem pengelolaan pendidikan dalam tataran paling bawah, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan sistem pengelolaan sekolah di mana sekolah diberi wewenang untuk mendorong sekolah dalam mengambil keputusan dengan melibatkan partisipasi seluruh warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi, kabupaten, dan kota. Manajemen Berbasis Sekolah merupakan bentuk desentralisasi pendidikan yang inovatif. Hafid (2011) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah perlu diterapkan dalam dunia pendidikan di Indonesia. Adapun hal-hal yang mendukung pernyataan tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1 Manajemen berbasis pusat memiliki banyak kelemahan karena kebijakan yang ditetapkan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan sekolah dan adanya prosedur administratif yang tinggi menyebabkan kelambanan dalam penyelesaian masalah di sekolah
- 2 Sekolah lebih memahami kondisi yang ada pada lingkup sekolah. Oleh karena itu, sekolah merupakan unit yang paling layak untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di lingkup internal. Adanya peraturan birokratis juga menghambat kreativitas sekolah.
- 3 Perubahan di sekolah akan terjadi apabila ada rasa memiliki dari seluruh warga sekolah. Rasa memiliki tersebut akan tumbuh saat setiap warga sekolah dapat berpartisipasi dalam penentuan kebijakan sekolah. Rasa memiliki tersebut diharapkan akan membawa warga sekolah pada peningkatan rasa tanggung jawab

Dally (2010:14) menyatakan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah akan menjadi efektif jika dalam penerapannya, pengelola pendidikan mampu melibatkan para pemangku kepentingan dalam menentukan kebijakan dan inovasi kurikulum masing masing sekolah. Inovasi kurikulum akan menekankan pada peningkatan kualitas berdasarkan kebutuhan siswa dan masyarakat. Selain itu, terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan dalam merancang strategi pemberdayaan Manajemen Berbasis Sekolah, yaitu:

1. Membangun visi bersama

Penyusunan visi yang sama oleh seluruh pihak dalam sekolah merupakan hal yang penting dilakukan untuk menyelaraskan pemahaman akan tujuan bersama.

2. Kemandirian kepala sekolah mutlak harus dimiliki

Kepala sekolah merupakan guru yang memiliki tambahan tugas sebagai kepala sekolah yang memiliki wewenang untuk memimpin pelaksanaan operasional sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah mencakup cara-cara untuk mendorong, membimbing, serta menggerakkan guru, staf, siswa, dan masyarakat demi tercapainya tujuan sekolah.

3. Pelibatan komite sekolah berorientasi pada pemberdayaan sekolah

Komite sekolah merupakan wadah masyarakat yang dibentuk berdasarkan musyawarah oleh para pemangku kepentingan di satuan pendidikan. Komite sekolah merupakan representasi dari berbagai unsur dalam masyarakat dan bertanggung jawab terhadap peningkatan proses dan hasil pendidikan dengan mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna, berbagi kewenangan, dan kemitraan.

2.3. Komponen Manajemen Sekolah

Melalui Manajemen Berbasis Sekolah yang efektif dan efisien, kinerja sekolah diharapkan mampu mengalami peningkatan sehingga dapat memberikan kontribusi yang menyeluruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara luas. Mulyasa (2002) memaparkan konsep manajemen komponen-komponen sekolah. Terdapat tujuh komponen penting dalam manajemen berbasis sekolah.

2.3.1. Manajemen Kurikulum dan Program Pengajaran

Manajemen kurikulum dan program pengajaran adalah bagian yang penting dari manajemen berbasis sekolah. Manajemen kurikulum mencakup kegiatan

perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Manajemen pengajaran mencakup seluruh kegiatan di bidang pengajaran yang bertujuan agar seluruh kegiatan pengajaran dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.

Kepala sekolah sebagai pimpinan sekolah memiliki tanggung jawab atas proses perencanaan, pelaksanaan, dan perbaikan program pengajaran di sekolah. Oleh karena itu, perlu disusun pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian alokasi waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas, pencatatan kemajuan belajar siswa, perbaikan pengajaran, serta pengisian waktu jam kosong.

2.3.2. Manajemen Tenaga Kependidikan

Manajemen tenaga kependidikan merupakan manajemen sumber daya manusia di sekolah yang bertujuan untuk mendayagunakan pendidik dan tenaga kependidikan secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang optimal dengan menyesuaikan kondisi dari peserta didik. Manajemen sumber daya manusia di sekolah mencakup aktivitas perencanaan pegawai, penerimaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi pegawai, kompensasi, dan penilaian pegawai.

Untuk dapat melaksanakan seluruh fungsi tersebut, maka sekolah perlu untuk melakukan penilaian atas sumber daya manusia secara obyektif. Penilaian kinerja tersebut diutamakan untuk menilai peran dan prestasi sumber daya manusia dalam kegiatan sekolah.

2.3.3. Manajemen Kesiswaan

Manajemen kesiswaan merupakan pengaturan kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik sejak peserta didik masuk sekolah hingga lulus. Manajemen kesiswaan bertujuan agar kegiatan proses pembelajaran dapat dilaksanakan dengan efektif sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Untuk mencapai tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin

Penerimaan siswa baru perlu dikelola sedemikian rupa mulai dari perencanaan penentuan daya tampung sekolah atau jumlah siswa baru yang akan diterima. Sekolah perlu untuk membentuk panitia penerimaan siswa baru sebagai pelaksana kegiatan penerimaan siswa baru. Bagi siswa yang lolos seleksi, akan menjalani proses orientasi agar dapat beradaptasi secara fisik dan emosional untuk mengikuti pendidikan di sekolah.

Pendidikan memiliki tujuan untuk tidak hanya mengembangkan pengetahuan peserta didik, namun juga turut bertanggung jawab dalam proses perkembangan kepribadian, emosi, dan keterampilan lain. Oleh karena itu, sekolah perlu untuk memahami perannya untuk membimbing peserta didik yang memiliki masalah dalam belajar, emosi, dan sosial sehingga siswa dapat tumbuh dan berkembang secara optimal. Untuk itu, di sekolah perlu melakukan pencatatan atas aspek-aspek perkembangan siswa.

2.3.4. Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan sekolah merupakan komponen yang menunjang pelaksanaan pengelolaan pendidikan. Hal ini semakin ditekankan dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah di mana sekolah memiliki kewenangan untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan karena pada umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan dana. Selain itu, sekolah juga dituntut untuk dapat merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada penyedia dana, yaitu masyarakat dan pemerintah.

Dalam penyelenggaraan pendidikan, keuangan dan pembiayaan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam manajemen pendidikan. Komponen keuangan dan pembiayaan merupakan komponen yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses pembelajaran di sekolah bersama dengan komponen lain. Komponen keuangan dan pembiayaan ini perlu dikelola dengan sebaik-baiknya, agar dana yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah, secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah, maupun kedua-duanya
2. Orang tua atau peserta didik
3. Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat

Dalam penerapan Manajemen Berbasis Sekolah, manajemen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti sejak tahap penyusunan anggaran, penggunaan, pengawasan, dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang

berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efisien, efektif, dan bebas kecurangan. Komponen utama manajemen keuangan meliputi prosedur anggaran, prosedur akuntansi keuangan, pembelanjaan, pergudangan, dan prosedur pendistribusian, dan prosedur pemeriksaan.

Manajemen keuangan sekolah secara umum menganut asas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pihak yang berwenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pihak yang memiliki wewenang untuk melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan oleh otorisator. Bendaharawan adalah pihak yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran dana serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

2.3.5. Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang digunakan secara langsung dalam proses kegiatan belajar mengajar. Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses belajar mengajar.

Manajemen sarana dan prasarana di sekolah bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana di sekolah agar fasilitas sarana dan prasarana yang ada dapat memberikan kontribusi maksimal dalam proses belajar dan mengajar.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan mampu untuk memberikan kenyamanan bagi seluruh warga sekolah dalam proses belajar mengajar di sekolah. Oleh karena itu, manajemen sarana dan prasarana sekolah perlu untuk berupaya mengatur kondisi fisik sekolah agar tetap bersih, rapi, indah.

Selain itu juga diharapkan tersedianya alat-alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitas, kualitas dan relevan dengan kebutuhan pembelajaran sehingga fasilitas tersebut dapat digunakan secara optimal.

2.3.6. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Terdapat hubungan yang saling membutuhkan antara sekolah dan masyarakat dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Sekolah harus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan. Di sisi lain, sekolah membutuhkan masyarakat untuk dapat mengembangkan kualitas layanan pendidikan yang diberikan. Oleh karena itu, sekolah berkewajiban untuk memberi penerangan tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan, serta keadaan sekolah kepada masyarakat.

Kepala sekolah yang ideal diperlukan sekolah untuk dapat menjalin hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan kerja sama yang harmonis akan membentuk:

1. Saling pengertian antara sekolah, orang tua, masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang ada di masyarakat, termasuk dunia kerja.
2. Saling membantu antara sekolah dan masyarakat karena mengetahui manfaat, arti dan pentingnya peranan masing-masing.
3. Kerja sama yang erat antara sekolah dengan berbagai pihak yang ada dimasyarakat dan mereka merasa ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan disekolah.

2.3.7. Manajemen Layanan Khusus

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan dan keamanan sekolah. Manajemen komponen-komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efisien dan efektif.

Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu-waktu kosong di sekolah maupun di rumah.

Selain itu sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka dapat belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

2.4. *Balanced Scorecard*

2.4.1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah instrumen dalam perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas dalam bisnis, pemerintah, dan organisasi nonprofit. Mulyadi (2001:1) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor digunakan untuk merencanakan dan mencatat skor kinerja karyawan. Selanjutnya, skor hasil kinerja akan dibandingkan dengan skor yang telah direncanakan atau ditargetkan untuk keperluan evaluasi. Berimbang berarti kinerja diukur secara seimbang, dari sisi finansial maupun nonfinansial, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal. Oleh karena itu, kinerja haruslah direncanakan dan diukur secara seimbang dari sisi finansial maupun nonfinansial, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

Tujuan dari penggunaan *Balanced Scorecard* adalah mengarahkan aktivitas bisnis ke visi dan strategi organisasi, mengembangkan komunikasi internal dan eksternal, serta memonitor kinerja organisasi atas tujuan yang telah ditentukan. Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992 sebagai kerangka pengukuran kinerja dengan menambahkan pengukuran kinerja nonfinansial terhadap pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan ukuran keuangan dengan tujuan untuk memberikan pandangan “seimbang” atas kinerja perusahaan kepada manajer dan eksekutif.

Balanced Scorecard secara terus-menerus dikembangkan dari penerapan awalnya sebagai pengukuran kinerja sederhana menjadi sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen secara penuh. Pengembangan ini tidak hanya mengacu pada pengukuran kinerja, tapi juga membantu perusahaan untuk mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dan bagaimana pengukurannya. Kekuatan utama dari *Balanced Scorecard* adalah ketika sistem penilaian kinerja ditransformasikan menjadi sistem manajemen.

Pendekatan *Balanced Scorecard* menyediakan tata cara yang jelas mengenai apa yang harus diukur oleh perusahaan untuk dapat menyeimbangkan perspektif keuangan. *Balanced Scorecard* menjadi sistem manajemen yang membuat organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aktivitas yang nyata.

Balanced Scorecard menggunakan empat pengukuran dalam implementasinya, yaitu:

- 1 Perspektif keuangan, yaitu bagaimana organisasi berorientasi pada para pemegang saham. Ukuran yang biasanya digunakan adalah tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis.
- 2 Perspektif pelanggan, yaitu bagaimana organisasi dapat menjadi penyedia barang atau jasa utama yang bernilai bagi para pelanggan. Pengukuran yang biasanya digunakan adalah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan kemampuan menarik pelanggan baru.
- 3 Perspektif proses internal bisnis, yaitu proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus dilakukan oleh organisasi dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan. Pengukuran yang digunakan adalah inovasi, mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi, dan pengenalan produk baru.
- 4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu bagaimana institusi dapat meningkatkan dan menciptakan nilai secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan. Pengukuran yang digunakan antara lain kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok

Pada *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan merupakan pengukuran kinerja di masa lalu, sedangkan perspektif pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan mendorong adanya kinerja di masa mendatang (Kaplan dan Norton, 1996:8).

2.4.2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikannya berbeda dengan sistem manajemen tradisional. Dalam sistem manajemen, *Balanced Scorecard* memiliki karakteristik keunggulan sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memiliki cakupan perspektif luas, yaitu berasal dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Luasnya cakupan tersebut bermanfaat untuk melipatgandakan kinerja keuangan dalam jangka panjang dan mempersiapkan perusahaan untuk bersaing di dalam dunia bisnis yang luas dan kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mengharuskan adanya hubungan sebab dan akibat dari berbagai sasaran strategis yang telah ditentukan. Setiap sasaran strategis harus memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan perspektif keuangan. Dengan demikian, personel akan termotivasi untuk dapat merencanakan dan mengimplementasikan strategi untuk dapat meningkatkan kinerja keuangan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga membangun hubungan sebab akibat antara sasaran strategis dengan visi dan misi yang telah ditentukan saat perumusan strategi maupun antara strategi dengan program jangka pendek. Dengan demikian, laba jangka panjang diharapkan mampu tercapai dengan pencapaian laba jangka pendek.

3. Seimbang

Keseimbangan diperlukan untuk mencapai sasaran jangka panjang. Keseimbangan yang dimaksud adalah keseimbangan antara kinerja keuangan

dan nonkeuangan, pemusatan kinerja ke proses dan manusia, serta kinerja eksternal dan internal.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur seluruh sasaran strategis organisasi. Pengukuran tersebut berlaku untuk keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*. Perspektif keuangan maupun nonkeuangan perlu untuk dikelola sehingga dalam pelaksanaan dapat mencapai target yang telah ditentukan. Dengan demikian, dengan terukurnya ketiga perspektif nonkeuangan diharapkan mampu melipatgandakan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

2.5. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik dan Nirlaba

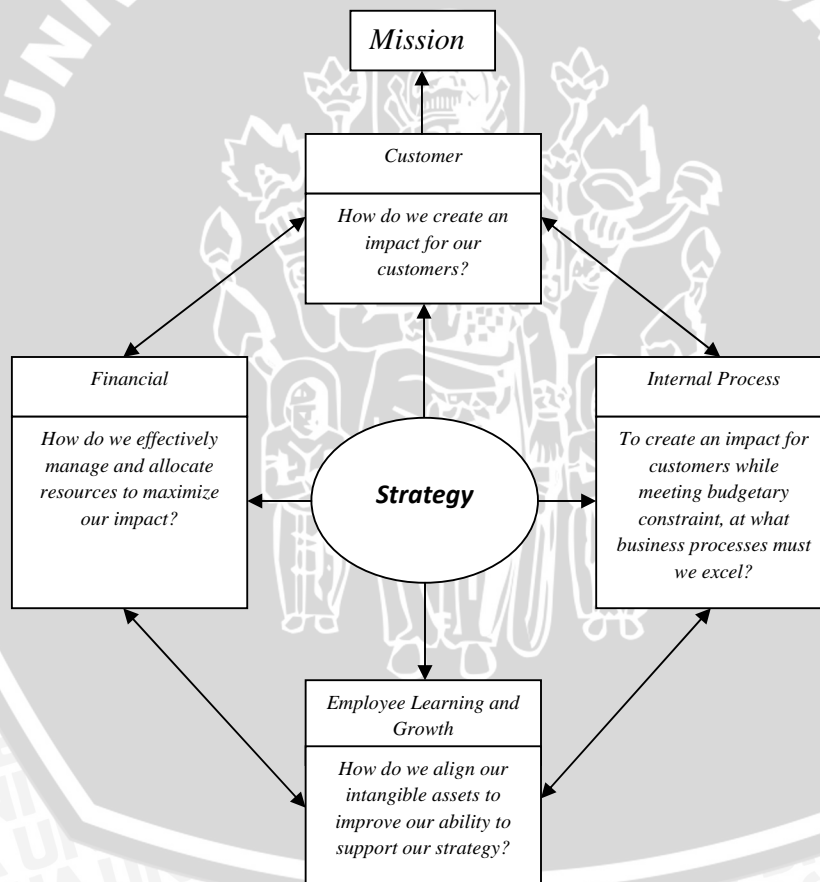
2.5.1. Konsep *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik dan Nirlaba

Saat ini organisasi publik dan nirlaba menghadapi tantangan yang lebih tinggi untuk membawa misi penting mereka. Meningkatnya perhatian publik menyebabkan naiknya permintaan akan akuntabilitas, transparansi, dan donasi yang digunakan untuk mencapai kesuksesan, namun masih belum terpenuhi secara maksimal. Seiring berjalannya waktu, peningkatan produktivitas, kinerja, dan implementasi strategi akan ditransformasikan dari sektor privat ke setiap organisasi sektor publik. Di era globalisasi, organisasi nirlaba turut terpengaruh oleh arus modernisasi. Organisasi privat telah mendapatkan banyak prestasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, antara lain meningkatnya akuntabilitas, peningkatan alokasi sumber daya, peningkatan kinerja keuangan, dan pelaksanaan strategi. Setiap manfaat tersebut dapat pula diraih oleh organisasi

nirlaba yang menggunakan konsep manajemen *Balanced Scorecard* (Niven, 2008:10).

Penerapan *Balanced Scorecard* telah berkembang dari organisasi sektor privat menuju organisasi sektor publik. Gambar berikut menjelaskan model *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh organisasi sektor publik dan menjelaskan perbedaan dengan *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh organisasi sektor privat

Gambar 2.1
Hubungan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Nirlaba



Sumber: Niven (2008:32)

Pada *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh organisasi privat, semua pengukuran mengacu pada kinerja keuangan. Meningkatkan nilai saham adalah hal utama yang diusahakan oleh unit bisnis untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan. Hal ini tidak dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik dibentuk untuk tujuan yang lebih tinggi. Tidak mudah bagi organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan yang ada pada *Balanced Scorecard*. Hal ini dikarenakan organisasi tidak memiliki kontrol secara menyeluruh terhadap misi yang telah ditentukan. Namun hal tersebut tidak membuat organisasi sektor publik berhenti untuk mencapai misi tersebut. Pada organisasi sektor publik, strategi tetaplah menjadi inti dari sistem *Balanced Scorecard*. Strategi merupakan rencana untuk mencapai kesuksesan dan kerangka yang harus diukur pencapaian kinerjanya. Organisasi sektor publik dan nirlaba sering menghadapi kesulitan dalam mengelola strategi yang jelas dan ringkas. Strategi merupakan prioritas yang harus dikejar untuk meraih misi. Prioritas tersebut haruslah konsisten dengan situasi yang ada dan cocok dalam usaha merespon adanya tantangan dan kesempatan. Sekali organisasi mengembangkan strategi, *Balanced Scorecard* akan menjadi instrumen untuk implementasi strategi yang efektif (Niven, 2008:34).

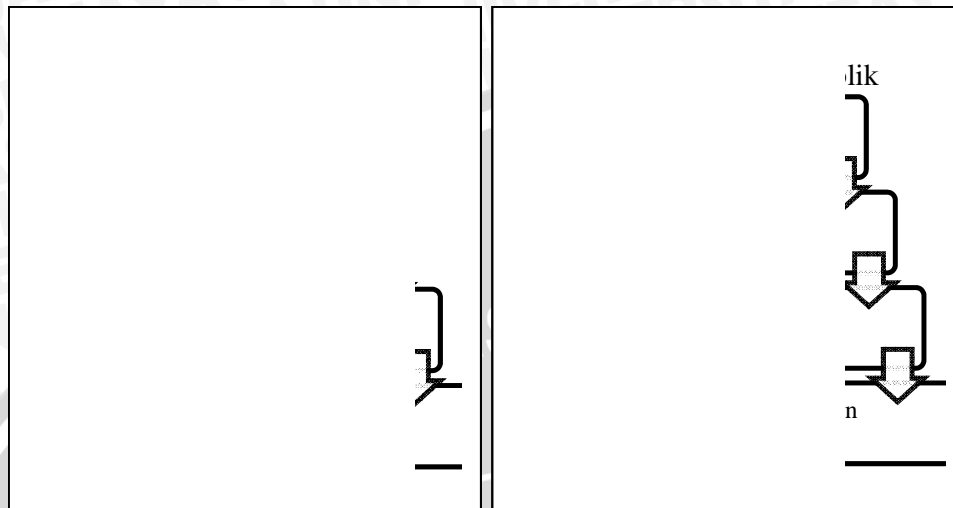
2.5.2. Perbedaan Konsep *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Privat dan Organisasi Nirlaba

Perbedaan utama antara *Balanced Scorecard* yang digunakan pada organisasi privat dengan organisasi sektor publik adalah peletakan misi di puncak kerangka kerja. Selanjutnya, yang berada di bawah pernyataan misi adalah perspektif

pelanggan, bukan perspektif keuangan. Pencapaian misi tidak harus bersamaan dengan tanggung jawab keuangan, namun organisasi harus menentukan siapa yang menjadi tujuan dari pelayanan dan bagaimana permintaan mereka dapat terpenuhi (Niven, 2008:33-34). Hal ini disebabkan karena visi pada organisasi nirlaba pada umumnya berkenaan dengan pemenuhan layanan kepada pelanggan, bukan pemenuhan target finansial dari organisasi. Dalam Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* di Lingkungan Kementerian Keuangan, disebutkan bahwa organisasi perlu untuk mencari kata kunci yang terdapat pada visi dan misi. Kata kunci tersebut diterjemahkan dalam sejumlah sasaran strategis. Sasaran strategis merupakan sasaran-sasaran yang bersifat penting dan memperoleh prioritas tinggi dari jajaran manajemen. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sasaran strategis dari keempat perspektif pada *Balanced Scorecard* merupakan turunan dari visi dan misi organisasi.

Kaplan (1999) menyatakan bahwa perspektif keuangan pada organisasi nirlaba tidak dapat dijadikan sasaran strategis, namun sekedar sebagai pembatas dalam pelaksanaan aktivitas keuangan. Kesuksesan organisasi nirlaba tidak dapat diukur dari seberapa jauh anggaran terserap atau seberapa kecil pengeluaran yang dilakukan. Bagi organisasi nirlaba, perspektif keuangan bukanlah indikator yang relevan untuk mengukur pencapaian pelaksanaan aktivitas organisasi.

Gambar 2.2
Perbandingan Peta Strategi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Privat dan Organisasi Sektor Publik



2.5.3. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Sektor Publik

2.5.3.1. Perspektif Pelanggan

Di sektor privat, perusahaan bertanggung jawab kepada penyedia modal yaitu pemegang saham. Pemegang saham mengawasi akuntabilitas manajemen melalui hasil yang diperoleh pada perspektif keuangan pada kartu skor. Namun hal ini tidak berlaku pada organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik memberi perhatian lebih pada pelanggan dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan untuk dapat mencapai misi organisasi.

Manajemen organisasi sektor publik harus mengidentifikasi apa yang diinginkan dan diharapkan oleh pelanggan. Niven (2008:167) menyatakan bahwa pelanggan adalah orang atau kelompok yang secara langsung menerima manfaat dari layanan yang diberikan oleh organisasi. Terdapat banyak pihak yang kemungkinan akan mendapat manfaat secara tidak langsung dari layanan yang diberikan oleh organisasi. Namun dalam perspektif pelanggan, organisasi

memiliki tugas untuk menentukan pihak yang merupakan pelanggan dan mendapat layanan langsung dari organisasi.

2.5.3.2. Perspektif Keuangan

Organisasi sektor publik dan nirlaba perlu untuk melakukan pengelolaan keuangan yang efektif. Organisasi sektor publik memiliki sumber daya keuangan yang terbatas untuk dapat memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Niven (2008:34) menyatakan bahwa meskipun organisasi sektor publik merupakan organisasi yang tidak berorientasi pada laba, namun keberadaan perspektif keuangan pada *Balanced Scorecard* untuk organisasi nonpublik tetaplah penting. Tidak ada organisasi yang dapat beroperasi dengan sukses dan memenuhi permintaan pelanggan tanpa sumber daya keuangan.

Mardiasmo (2009:130) menyatakan bahwa tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat atas kinerja organisasi sektor publik adalah pertanggungjawaban atas pelaksanaan *value for money*. Adapun bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan *value for money* terdiri atas:

- Efisien

Efisiensi berhubungan dengan penggunaan input dan output yang dihasilkan.

Pengukuran efisiensi dilakukan dengan melakukan perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang digunakan. Kegiatan operasional dapat dikatakan efisien jika menggunakan sumber daya dengan dana yang serendah-rendahnya.

- Efektif

Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan. Efektivitas berkaitan dengan hubungan antara hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan. Ketika suatu tujuan dapat tercapai, maka dapat dikatakan kinerja organisasi tersebut telah efektif.

2.5.3.3. Perspektif Proses Internal

Perspektif proses internal merupakan suatu aspek transisi yang penting pada *Balanced Scorecard*. Pada perspektif pelanggan, organisasi berfokus pada apa yang diinginkan oleh pelanggan dan apa proposisi nilai yang dapat diberikan oleh organisasi secara efektif dan efisien. Perspektif proses internal menjawab pertanyaan tersebut dengan memberikan cara untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Setiap organisasi memiliki keunikan dan kombinasi proses yang berbeda. Terdapat beberapa proses inti yang harus dipertimbangkan ketika mengembangkan tujuan dari perspektif proses internal. Niven (2008:173) mengemukakan beberapa proses inti tersebut, yaitu:

1. Memahami pelanggan

Untuk mengembangkan produk dan jasa yang bermakna, serta untuk memenuhi ekspektasi dan permintaan pelanggan, langkah awal yang harus dilakukan oleh organisasi adalah memahami komposisi, keinginan, pilihan, dan tren pelanggan.

2. Berinovasi secara konstan

Organisasi harus menyesuaikan setiap perubahan yang terjadi pada pelanggan, lingkungan, dan karyawan. Inovasi yang konstan harus terus

dilakukan oleh setiap organisasi. Organisasi yang unggul dari inovasi cenderung untuk menerapkan konsep eksperimen dan mengakui bahwa tidak semua ide baru merepresentasikan terobosan yang potensial. Inovasi akan menciptakan produk yang unggul.

3. Proses operasi

Proses operasi merupakan tahap utama di nilai rantai internal, yaitu saat di mana produk diproduksi dan dihantarkan kepada pelanggan. Tahap ini selalu menjadi ukuran kinerja utama dari banyak perusahaan. Proses operasi dimulai dengan adanya permintaan dari pelanggan dan penyelesaian produk dengan menghantarkan barang dan jasa ke pelanggan. proses ini menekankan pada proses bisnis yang efisien, konsisten, dan ketepatan waktu.

Proses operasi yang sudah ada cenderung repetitif sehingga teknik manajemen dapat secara langsung mengontrol dan meningkatkan permintaan pelanggan. Proses operasi tersebut biasanya dimonitor dan dikontrol melalui ukuran keuangan, seperti standar biaya atau anggaran. Seiring berjalannya waktu, akhirnya diketahui bahwa pengukuran keuangan tersebut mengarah pada aktivitas yang kurang bernilai tambah, seperti volume produksi yang tidak sesuai dengan permintaan pelanggan, pergantian pemasok dengan tujuan mendapatkan harga murah namun tidak memperhatikan kualitas, waktu pengantaran yang tidak tentu, serta jaringan distribusi yang kurang terorganisir.

4. Menawarkan kualitas layanan

Dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, organisasi akan mengurangi risiko kegagalan. Organisasi dapat menyeimbangkan tujuan dari

peningkatan kualitas dengan tujuan pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

5. Kemitraan untuk kesuksesan

Kemitraan menjadi simbol dalam organisasi privat. Teknologi menjadi aspek yang mendukung adanya sinkronisasi antar organisasi. Kemitraan juga menawarkan banyak peluang bagi organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik diharapkan mampu menjalin kerja sama dengan pihak yang dapat mengarahkan organisasi dalam pencapaian misi dan berkontribusi untuk melayani pelanggan dengan lebih baik.

2.5.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merepresentasikan faktor-faktor yang memungkinkan adanya proses yang efisien dan mengarah pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

Dunia korporasi telah mengalami pergeseran yang signifikan untuk investasi yang dilakukan. Korporasi telah banyak melakukan investasi untuk pengembangan pengetahuan dan sistem dengan harapan terdongkraknya kinerja keuangan. Saat ini organisasi sektor publik juga ikut terpengaruh dengan revolusi ini, di mana organisasi sektor publik turut melakukan investasi di aspek yang serupa. Organisasi sektor publik mulai melakukan investasi untuk pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Keterampilan karyawan merupakan aspek penting yang mencakup keseluruhan organisasi sehingga organisasi perlu untuk mengembangkan program pelatihan karyawan secara terus menerus. Keberadaan karyawan yang terampil akan membawa organisasi untuk dapat bersaing di dunia yang kompetitif. Aspek

yang dapat membawa organisasi untuk mencapai misinya adalah hasil dari pelatihan karyawan, bukan hanya sekedar kehadiran karyawan pada pelatihan. Oleh karena itu, diperlukan adanya keseimbangan antara partisipasi pelatihan dengan hasil pelatihan. Untuk itu diperlukan adanya evaluasi dan pengukuran yang akurat atas pelaksanaan pelatihan karyawan (Niven, 2008:181).

Selain sumberdaya manusia, sisi psikologis karyawan juga merupakan aset tidak berwujud bagi organisasi. motivasi, pemberdayaan, dan pengarahan. Adanya kapabilitas personel yang baik akan memicu kinerja dengan tujuan yang terbaik untuk organisasi. Pengukuran atas dimensi motivasi, pemberdayaan, dan pengarahan dapat dilakukan dengan cara mengukur saran yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan, perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan keterbatasan individu dalam organisasi (Niven, 2008:184).

