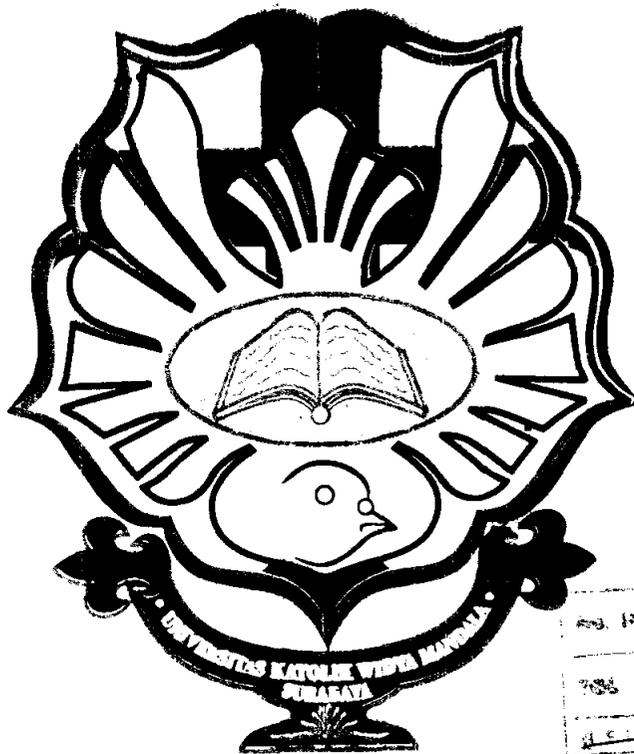


MENGUKUR DAN MENGIMPLEMENTASIKAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DI SEKTOR PUBLIK
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*



NO. INDEK	1253/13
TGS TERBIT	14-3-2013
NO. SKRIPSI	
NO. DI. H	FB
NO. BUKU	FB-a Liz M
NO. KE	

Oleh :

MEGA LIZARDO

3203005125

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA

2009

MENGUKUR DAN MENGIMPLEMENTASIKAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DI SEKTOR PUBLIK
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

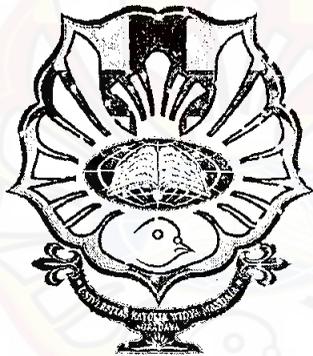
TUGAS AKHIR MAKALAH

Diajukan kepada

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA

untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan
Akuntansi



OLEH:

MEGA LIZARDO

3203005125

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2009

HALAMAN PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR MAKALAH

**MENGUKUR DAN MENGIMPLEMENTASIKAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA DI SEKTOR PUBLIK
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD***

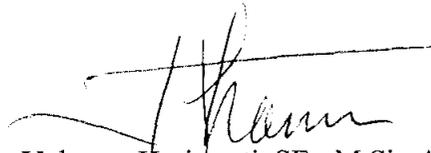
OLEH:

MEGA LIZARDO

3203005125

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing,



Yohanes Harimurti, SE., M.Si., Ak.

Tanggal: 19 Juli 2023

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir Makalah yang ditulis oleh: Mega Lizardo

NRP 3203005125

Telah diujikan pada tanggal 29 Agustus 2009 di hadapan Tim Penguji

Ketua Tim Penguji

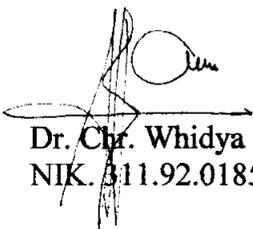


Lindrawati, SE., S.Kom., M.Si.

Mengetahui:

Dekan,

Ketua Jurusan,



Dr. Chr. Whidya Utami, MM
NIK. 311.92.0185



Yohanes Harimurti, SE., M.Si., Ak
NIK. 321.99.0392

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mega Lizardo
NRP : 3203005125
Judul Makalah : Mengukur dan Mengimplementasikan Sistem
Pengukuran Kinerja di Sektor Publik dengan Metode
Balanced Scorecard

Menyatakan bahwa tugas akhir makalah ini adalah ASLI karya tulis saya. Apabila terbukti karya ini merupakan plagiarisme saya bersedia menerima sanksi yang akan diberikan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Surabaya,

Yang menyatakan
600
Tgl.
METER TEMPEL
(Mega Lizardo)



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmat yang telah dianugerahkan, penulisan makalah tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan makalah tugas akhir ini sangat penting, karena merupakan syarat kelulusan untuk meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi.

Penulis menyadari bahwa terwujudnya makalah ini tidak terlepas dari bantuan pihak lain. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Chr. Whidya Utami, Dra, Ec, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya
2. Bapak Yohanes Harimurti, SE, M.Si, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Unika Widya MANDala Surabaya
3. Bapak Yohanes Harimurti, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing penulis, sehingga tersusunnya makalah tugas akhir ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen di Fakuitas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya yang telah membagikan ilmu kepada penulis selama proses perkuliahan.
5. Orang tua dan saudara-saudaraku yang telah memberikan semangat dan doa tanpa putus-putusnya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa memberi rahmat dan membalas setiap kebaikan dari setiap pihak. Penulis menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangan, untuk itu penulis menerima segala kritik dan saran demi kesempurnaan makalah ini. Akhirnya penulis berharap semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Surabaya, Juni 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK.....	x
1. LATAR BELAKANG.....	1
2. POKOK BAHASAN.....	4
3. TUJUAN PEMBAHASAN.....	4
4. KAJIAN LITERATUR.....	4
5. PEMBAHASAN.....	11
6. SIMPULAN.....	16
DAFTAR KEPUSTAKAAN.....	19
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> 7	7
dalam Sistem Manajemen Strategik	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Formulasi Aplikatif Pengukuran Kinerja Dengan Metode BSC Di dinas Pemadam Kebakaran.....	14



DAFTAR LAMPIRAN

1. Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik
2. Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju *Good Governance*



ABSTRAK

Balanced Scorecard merupakan salah satu model pengukuran kinerja sebuah organisasi, yang bukan hanya menekankan pada seberapa jauh keberhasilan organisasi dilihat dari segi keuangan saja, akan tetapi lebih ditekankan pada keseimbangan (*Balanced*) antara hasil yang dicapai dengan faktor pendorong untuk mencapai hasil tersebut. *Balanced Scorecard* menggambarkan seperangkat tujuan yang melampaui ukuran keuangan. Konsep *Balanced scorecard* mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sebuah organisasi dapat mengukur seberapa besar berbagai usaha dapat menciptakan nilai bagi para pelanggan atau masyarakat umum pada saat ini dan masa yang akan datang.

Balanced Scorecard tak hanya merupakan system manajemen kinerja yang diperlukan bila suatu organisasi ingin berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil keuangan yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnisnya dan bila organisasi pemerintah ingin meningkatkan kinerjanya dalam era otonomi daerah sekarang ini. Konsep *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana mengukur dan mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* di organisasi sektor publik. Berbagai kendala dan permasalahan yang timbul dari pengimplementasian konsep *Balanced Scorecard* menjadi masukan bagi suatu organisasi yang ingin menerapkan konsep ini. Konsep ini akan membantu organisasi untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Organisasi Sektor Publik

Banyak metode yang bisa digunakan dalam sistem pengukuran kinerja di sektor publik. Metode pengukuran yang digunakan di sektor publik yang pertama adalah *value for money*. *Value for money* berarti diterapkannya tiga prinsip dalam proses penganggaran yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas (Abinafisa, 2009). Indikasi keberhasilan suatu organisasi adalah terjadinya peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat (*social welfare*) yang semakin baik, kehidupan demokrasi yang semakin maju, keadilan, pemerataan, serta adanya hubungan yang serasi antara pusat dan daerah serta antar daerah. Keadaan tersebut hanya akan tercapai apabila lembaga sektor publik dikelola dengan memperhatikan konsep *value for money*. *Value for money* merupakan jembatan untuk menghantarkan pemerintah mencapai *good governance*. Untuk mendukung dilakukannya pengelolaan dana publik yang mendasarkan konsep *value for money*, maka diperlukan sistem pengelolaan keuangan dan anggaran yang baik. Hal tersebut dapat tercapai apabila pemerintah daerah memiliki sistem akuntansi yang baik.

Metode pengukuran kinerja yang kedua adalah dengan menggunakan analisis *social cost benefit*. Metode ini terkait dengan proses pengambilan keputusan mengenai kelayakan suatu proyek atau program. Analisis ini umum digunakan di suatu instansi pemerintah untuk menentukan kelayakan pengembangan suatu proyek.

Selain metode pengukuran yang dijelaskan sebelumnya, perlu diketahui juga bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 disebutkan bahwa dalam paradigma pemerintahan yang baik terdapat prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, dan supremasi hukum (Suhadi & Desi, 2001; dalam Solikin, 2006). Dalam bahasa yang lebih sederhana, terdapat tiga prinsip utama dalam pemerintahan yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas (Simanjuntak, 2005). Saat ini hal yang menonjol adalah masih enggannya pimpinan instansi pemerintah untuk menetapkan ukuran kinerja dan target-targetnya pada awal periode pelaksanaan anggaran. Akibatnya hingga kini masih banyak instansi pemerintah bekerja tanpa ukuran dan target kinerja yang jelas. Untuk itu kiranya diperlukan suatu penetapan kinerja yang

merupakan komitmen rencana kinerja tahunan yang akan dicapai oleh instansi pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas implementasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Dalam rangka lebih meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab, pemerintah mengeluarkan Inpres No. 7 tahun 1999, yang mewajibkan setiap penyelenggara Negara mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan kewenangannya dalam bentuk Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Laporan akuntabilitas merupakan bentuk pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat yang telah memberikan mandat untuk menjalankan roda pemerintahan.

Hal menarik yang terungkap dalam pelatihan penyusunan LAKIP adalah LAKIP merupakan laporan yang berbasis akuntansi, sehingga bagi mereka yang tidak memiliki pengetahuan akuntansi sangat sulit untuk memahaminya. Pemerintahan daerah propinsi, kabupaten, kota, mengevaluasi LAKIP masih lebih dititikberatkan pada evaluasi terhadap kualitas penerapan komponen-komponen utama dalam sistem AKIP, dan belum pada analisis capaian kerjanya. Hal ini dimaksudkan untuk dapat lebih mendorong perbaikan-perbaikan substansi perencanaan strategis, rencana kinerja, perumusan indikator kinerja (*output dan outcomes*), pengukuran kinerja, dan kualitas informasi kinerja dalam LAKIP. Secara kualitas, dari hasil evaluasi terhadap instansi yang telah mengimplementasikan sistem AKIP, terlihat kondisi-kondisi yang menyebabkan LAKIP sulit untuk di implementasikan, yaitu ukuran keberhasilan instansi masih mengarah pada terlaksananya kebijakan/program/kegiatan daripada orientasi kepada hasil.

Oleh karena itu, dikembangkan metode pengukuran kinerja lain yang dapat memudahkan dalam proses implementasinya. Metode pengukuran tersebut dinamakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* biasanya diaplikasikan dalam suatu perusahaan karena tidak hanya mencakup aspek keuangan saja melainkan aspek

non keuangan. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

2. POKOK BAHASAN

Pokok bahasan dalam makalah adalah mengukur dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja di sektor publik dengan metode *balanced scorecard*.

3. TUJUAN PEMBAHASAN

Tujuan pembahasan yang diharapkan dapat dicapai dalam pembahasan adalah memberikan pemahaman akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja di sektor publik dan bagaimana mengimplementasikannya di sektor publik.

4. KAJIAN LITERATUR

4.1. Balanced Scorecard Sebagai alat Ukur Kinerja

Setiap manajemen suatu organisasi memerlukan suatu alat ukur untuk mengetahui seberapa baik performa organisasinya. Objek yang selalu diukur adalah bagian keuangan, mengapa hanya bagian keuangan? Jawabannya sederhana karena keuangan berbicara mengenai angka, sesuatu yang mudah dihitung dan dianalisa. Dengan perkembangan ilmu manajemen dan kemajuan teknologi informasi, sistem pengukuran kinerja organisasi yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*. Oleh karena itu, *balanced scorecard* digunakan sebagai alat ukur

kinerja yang dapat memberikan pemahaman secara luas tentang *performance* suatu organisasi.

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada stakeholders melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Sementara, Tunggal (2003:2) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi organisasi dan mendukung strategi organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* memandang suatu unit dari empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif keuangan.

Menurut Yuwono et.al. (2002:31-39), terdapat empat perspektif indikator keberhasilan instansi pemerintah sebagaimana diadaptasi dari metodologi *balanced scorecard*:

1. Perspektif Keuangan

Berfokus pada bagaimana cara memenuhi kebutuhan pelayanan secara efisien. Perspektif ini melihat pada kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan menunjukkan hasil dari apa yang ingin dicapai dalam perspektif lainnya

2. Perspektif Pelanggan

Indikator yang dapat digunakan untuk menilai bagaimana pelanggan memandang organisasi adalah tingkat kepuasan pelanggan yang bisa diketahui melalui survey pelanggan, sikap dan perilaku mereka dapat diketahui dari keluhan-keluhan yang mereka sampaikan

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mencakup indikator produktivitas, kualitas, waktu penyerahan, waktu tunggu dan sebagainya. Indikator ini memungkinkan kita untuk

menentukan apakah proses telah mengalami peningkatan, dan mencapai target dan sasaran

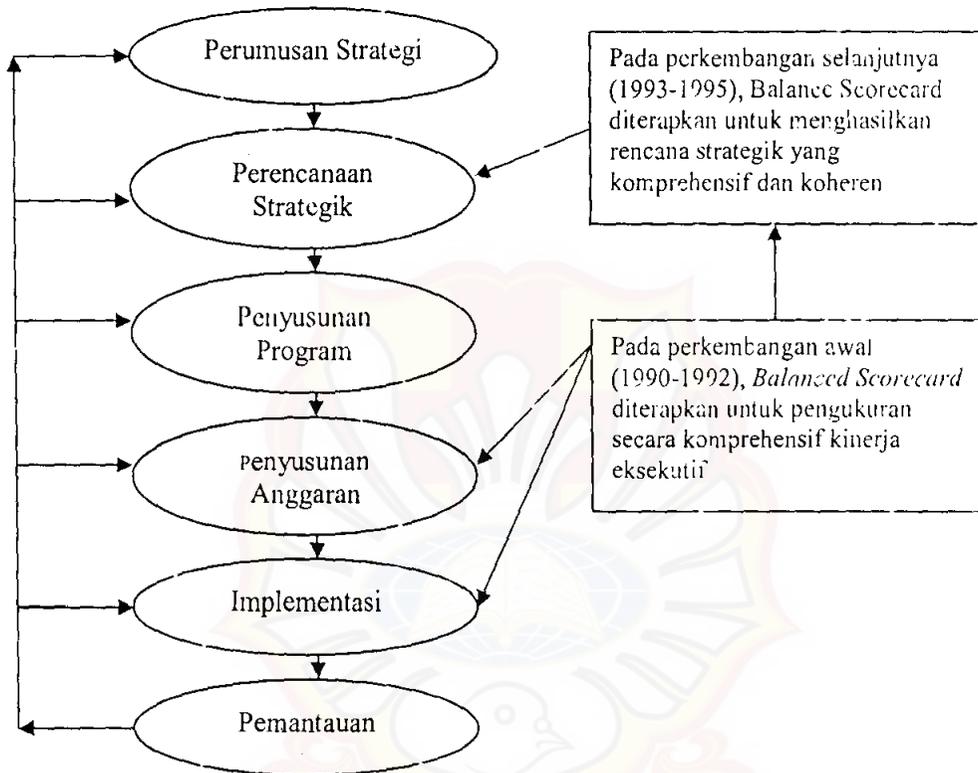
4. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran

Kemampuan organisasi untuk meningkatkan dan memenuhi permintaan masyarakat terkait secara langsung dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan itu. Perspektif ini memuat indikator seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan. Mengukur hasil dari tindakan dan aktivitas yang dicapai.

Apabila target-target diatas dapat terpenuhi maka efeknya akan mengimbab pada perspektif finansial juga. Hal terpenting yang harus kita pahami adalah bagaimana suatu organisasi mendefinisikan apa yang ingin dicapai serta membuat ukurannya yang selanjutnya terus memonitor hasil yang telah dicapai. Selanjutnya kita bisa melihat apakah tujuan kita akan tercapai atau tidak.

Selain sebagai alat ukur keuangan dan non keuangan seperti yang dijelaskan sebelumnya, *Balanced Scorecard* juga merupakan alat strategis pengukuran secara komprehensif, dimana sistem manajemen strategis disini berfungsi untuk menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003; dalam Imelda, 2004). Umumnya *Balanced Scorecard* dimasukkan dalam kerangka manajemen strategik. Manajemen strategik adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang. Terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan organisasi seperti juga terdapat pada gambar 1:

1. Perencanaan jangka panjang, terdiri dari: perumusan strategi, perencanaan strategi, dan penyusunan program
2. Perencanaan laba jangka pendek
3. Implementasi
4. Pemantauan



Gambar 1
Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik
Sumber: Mulyadi (2001)

Gambar 1 menjelaskan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dapat merubah fokus perspektif perencanaan dari sekedar pada fokus *financial* anggaran tahunan dan berjangka pendek, menjadi perspektif perencanaan komprehensif yang mencakup aspek *finansial*, bisnis internal, dan pembelajaran/pertumbuhan.

Pada dasarnya menurut Sofian (2006) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke perspektif lain.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, *customer*, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan suatu organisasi. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on investmen (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada *customer*.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi Jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* suatu organisasi sehingga setiap personal yang ada di dalam organisasi bertanggungjawab untuk memajukan organisasinya.

4. Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga

perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.

4.2 Sistem Pengukuran Kinerja di Sektor Publik

Pengukuran kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan proses, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi dan strategi suatu organisasi/instansi pemerintah (LAN, 2003). Sementara itu, Penot (2008) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dari definisi-definisi diatas dapat menyimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah aktivitas pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas rantai nilai yang ada di dalam suatu organisasi yang dimana hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana suatu organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Ada beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik, yaitu; (1) Tidak bermotif mencari keuntungan. (2) Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak. (3) Ada kecenderungan berorientasi semata – mata pada pelayanan. (4) Banyak menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi. (5) Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan (6) Dominasi profesional. (7) Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting (Salusu, 2003; dalam Bawono, 2004).

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa sektor publik itu salah satunya adalah tidak berorientasi pada laba, maka pengukuran kinerja di sektor publik meliputi aspek-aspek, antara lain;

1. Kelompok masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran
2. Kelompok proses adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut
3. Kelompok keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berwujud maupun tidak berwujud
4. Kelompok hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung
5. Kelompok manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan
6. Kelompok dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun Negatif

Sektor publik tidak bisa lepas dari kepentingan umum sehingga pengukuran kinerja mutlak diperlukan untuk mengetahui seberapa berhasil misi sektor publik tersebut dapat dicapai penyedia jasa dan barang-barang publik. Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal organisasi (Lynch dan Cross, 1993; dalam Pusat Pengembangan Akuntansi dan Keuangan), yaitu:

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atas prestasi pelaksana

yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati

5. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

5. PEMBAHASAN

5.1 Organisasi Sektor Publik Dalam Menghadapi Kendala Pengukuran Kinerja

Pemilihan indikator dan ukuran kinerja dan penetapan target untuk setiap ukuran merupakan upaya konkret dalam memformulasikan tujuan strategis organisasi sehingga lebih terwujud dan terukur. Pengukuran kinerja juga harus didasarkan pada karakteristik operasional organisasi. Hal ini terutama diperlukan untuk mendefinisikan indikator dan ukuran kinerja yang digunakan.

Pengukuran kinerja pada organisasi bisnis berbeda dengan pengukuran kinerja di sektor publik, di mana pada sektor bisnis itu pengukuran kinerjanya bisa dikatakan lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi sektor publik. Pada organisasi bisnis, kinerja penyelenggaranya dapat dilakukan dengan cara misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya sedangkan pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang-kadang bersifat abstrak sehingga pengukuran tidak bisa dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja.

Kendala pengukuran kinerja di sektor publik selain (1) Tidak bermotif mencari keuntungan. (2) Adanya pertimbangan khusus dalam pembebanan pajak. (3) Ada kecenderungan berorientasi semata – mata pada pelayanan. (4) Banyak

menghadapi kendala yang besar pada tujuan dan strategi. (5) Kurang banyak menggantungkan diri pada kliennya untuk mendapatkan bantuan keuangan (6) Dominasi profesional. (7) Pengaruh politik biasanya memainkan peranan yang sangat penting (Salusu, 2003; dalam Bawono, 2004), sebenarnya ada hal lain yang bisa dijadikan kendala pengukuran kinerja di sektor publik, yaitu:

1. Sifat *output* adalah kualitatif, *intangibile* dan *indireci*
Output disini bukan berbentuk fisik atau barang, melainkan berbentuk pelayanan. Karena pelayanan disini sifatnya adalah kualitatif, tidak berwujud dan *indirect*, maka sulit untuk diukur.
2. Antara *input* dan *ouput* tidak mempunyai hubungan secara langsung
Maksud dari tidak adanya hubungan antara *input* dan *output* secara langsung adalah bahwa karakteristik *input*(biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan *output* nya.

Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan sudah di ambil secara tepat atau tidak. Selain itu kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja di periode yang berikutnya. Dan yang harus kita ketahui adalah ada beberapa informasi penting yang harus di pahami dalam melakukan pengukuran kinerja. Informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain:

1. Efisiensi
2. Kualitas
3. Efektivitas

5.2 *Balanced Scorecard* di Organisasi Sektor Publik

Balanced Scorecard bukan hanya sebagai pengukuran kinerja organisasi bisnis atau profit akan tetapi dalam jangka panjang penerapannya dapat digunakan pada organisasi publik. Salah satu contohnya adalah Dinas Pemadam Kebakaran.

Dinas Pemadam Kebakaran merupakan salah satu contoh instansi pemerintah yang bertujuan melayani masyarakat. Tujuan organisasi seperti ini adalah serupa dengan tujuan instansi pemerintah pada umumnya yaitu kepuasan bagi *stakeholders* eksternal yang menyediakan sumber daya bagi organisasi. Namun seperti kebanyakan organisasi laba lainnya, identifikasi *stakeholders* eksternal lebih rumit daripada organisasi bisnis.

Dibawah ini terdapat ilustrasi yang mencerminkan adanya *Expectation Gap* Pengukuran Kinerja Kantor Pemadam Kebakaran:

"Kebakaran yang menimpa Kawasan bedeng padat penduduk di Jl Tubagus Angke RT 08/01 depan Stasiun KA Angke Barat, Jakarta Barat, sekitar pukul 14.30 WIB dilalap api, Sabtu (25/4) merupakan bukti begitu loyo dan amburadul-nya pelayanan pemadam kebakaran. Si jago merah akhirnya berhasil dipadamkan sekitar pukul 17.30 dengan bantuan 29 kendaraan pemadam kebakaran. "Kebakaran tersebut melalap bedeng yang ada di RT 8, 9, 10, 11, 12 dan 13 di RW 01 Angke Barat, Jakarta Barat," ujar anggota polisi Briptu Yoka M kepada Traffic Management Center (TMC) Polda Metro Jaya. Petugas kesulitan untuk memadamkan kobaran api karena lokasi yang susah terjangkau akibat sempitnya jalan masuk ke lokasi. Kebakaran tersebut tidak menimbulkan korban jiwa dan sebab-sebab kebakaran masih dalam penyelidikan polisi.
(Harian Kompas, 25 April 2009)

Ilustrasi di atas menunjukkan belum adanya kejelasan tentang indikator kinerja atau keberhasilan suatu Dinas Pemadam Kebakaran. Keluhan masyarakat seperti yang terjadi di Kawasan Bedeg tersebut membuktikan tingkat pelayanan yang tidak memuaskan. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kasus di atas memberikan pelajaran yang sangat berharga bahwa formulasi pengukuran kinerja harus memperhatikan keinginan dan harapan publik.

Dalam rangka memperoleh hasil pengukuran yang obyektif dan menyeluruh mencakup semua aspek maka ada beberapa metode pengukuran kinerja yang bisa digunakan, salah satunya adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* pada Kantor Pemadam Kebakaran bertujuan untuk mengukur

kinerja berdasarkan pada empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran (Tabel 1)

Kenapa *balanced scorecard*? karena *Balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Dengan *balanced scorecard*, suatu organisasi/instansi lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu.

Mengapa institusi pemerintah contohnya Dinas Pemadam Kebakaran perlu mengadopsi *balanced scorecard*? Karena pemerintah pada era sekarang ini, diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta.

Tabel 1
Formulasi Aplikatif Pengukuran Kinerja Dengan Metode BSC
Dinas Pemadam Kebakaran

No.	Perspektif	Evaluasi		Selisih / Ket
		Indikator	Realisasi	
1.	Finansial			
	1. Pengadaan peralatan	Rp.xxx (anggaran)	Rp xxx	Berpedoman pada anggaran untuk menilai selisih dg
	2. Pemeliharaan dan perbaikan	Rp xxx (anggaran)	Rp xxx	
	3. Dan sebagainya	Rp xxx	Rp xxx	

		(anggaran		realisasi
2.	Pelanggan			
	1. Kepuasan masyarakat (korban bencana kebakaran)	Rasio keluhan masyarakat kurang dari x%	Data hasil Survey lapangan	Rasio keluhan= jml keluhan / jml korban
	2. Kepedulian masyarakat atas manfaat Pemadam Kebakaran lapangan	Rasio keluhan masyarakat kurang dari x%	Data hasil Survey Rasio	Rasio keluhan= jml keluhan / jml korban
	3. Penilaian petani terhadap kualitas jasa Dinas Pemadam Kebakaran	Tk. Minimal kerugian yang diderita korban	Data hasil Survey Rasio	Tk kerugian min.= prosentase kerugian terhadap total asset korban
3.	Proses Internal			
	1. Ketepatan waktu proses	Prosentase telp masuk dijawab dlm waktu maks 1 menit	Perlu survey lapangan	Menunjukkan aspek pelayanan
	2. Pegawai terlatih dan berkualitas	Sedikitnya 1% peg lapangan memenuhi std kompetensi	Perlu survey lapangan	Menunjukkan kualitas pegawai
	3. Ketersediaan sistem per periode	Informasi yang dibutuhkan dapat tersedia dalam waktu maksimal 5 menit	Perlu survey lapangan	Seharusnya mempunyai Sistem database yang memadai

4.	Inovasi & Pembelajaran			
	1. Jumlah pelatihan pegawai setahun	Proporsi peg. yang dilatih minimal 80%	Data hasil Survey lapangan	Proporsi ini adalah rasio pegawai yang ikut pelatihan dg peg. Total
	2. Lingkungan kerja yang up to date	Benckmarks dg kantor hukum swasta terbaik min. 5x setahun	Data hasil Survey lapangan	Lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas
	3. Jml. Peningkatan teknologi yg bisa meningkatkan efisiensi	Peningkatan teknologi sebesar 10% setahun	Data tentang pengadaan dan pemanfaatan teknologi maju	Adopsi fasilitas teknologi yg bisa mengurangi kelelahan kerja

Sumber: Bastian (2006)

6. SIMPULAN

Balanced scorecard adalah metode yang cukup fleksibel diterapkan bagi organisasi sektor publik yang tidak hanya sekedar mengukur aspek keuangan semata namun ingin mengetahui berbagai macam aspek lain yang bersifat non keuangan.

Selama ini penilaian atau pengukuran hanya untuk mengetahui posisi kerja suatu program, mulai aspek *input*, proses sampai *output*. Penilaian tersebut tidak sampai menggambarkan persoalan di balik kinerja suatu instansi. *Balanced scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi, termasuk organisasi pemerintah, berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard*

memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi. *Balanced scorecard* sebaiknya dikembangkan oleh setiap organisasi pemerintah untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan, sehingga membedakannya dengan organisasi pemerintah lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Abinafisa., 2009, *Reformasi Manajemen Keuangan Daerah: Suatu Pengantar*, diakses 9 Juli, 2009, <http://abinafisa.wordpress.com/2009/09/09/reformasi-manajemen-keuangan-daerah-suatu-pengantar/>.
- Anonim., 2009, Si Jago Merah Mengamuk di Angke Barat, *Harian Kompas*, 25 April.
- Bastian, Indra., 2006, *Akuntansi Sektor publik di Indonesia: Sebuah Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Bawono, Icuk Rangga., 2004, *Manajemen Strategik Sektor Publik: Langkah Tepat Menuju Good Governance*.
- Imelda., 2004, Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Organisasi Sektor Publik, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 6, No. 2, November: 106-122.
- LAN., 2003, *Pedoman dan Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Pusat Pengembangan Akuntansi dan Keuangan, STAN., Modul Analisa Laporan Kinerja PEMDA, *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 1, [http://www.ppak-stan.com/artikel/files/buku 1 ALKP.pdf](http://www.ppak-stan.com/artikel/files/buku%201%20ALKP.pdf).
- Mulyadi., 2001, *Balanced Scorecard*, Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Kaplan, Robert S., dan David, P. Norton., 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Penot., 2008, *Defnsi Kinerja Dan Pengukuran Kinerja Akuntansi Sektor Publik*, diakses 15 April, 2009, <http://one.indoskripsi.com/node/1024>.
- Simanjuntak, Binsar H., 2005, Menyongsong Era Baru Akuntansi Pemerintahan di Indonesia, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 1, No. 1, Mei: 1-15.
- Sofian, Jonathan., 2006, *Berkenalan Dengan Balanced Scorecard*, diakses 7 April, 2009, <http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scoresard-bsc/>.
- Solikia, Ahmad., 2006, Penggabungan Laporan Keuangan dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah: Perkembangan dan Permasalahan, *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, Vol. 2, No. 2, November: 1-15.



Tunggal, A.W., 2003, *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo

Yuwono, Sony., dan Edy, Sukarno., dan Muhammad, Ihsan., 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Tama.

