

**BALANCED SCORECARD UNTUK ALAT UKUR KINERJA
ORGANISASI NIRLABA**



OLEH:

SANDARIUS EKO JUNAIDI

3203006253

JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS

UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA

SURABAYA

2011

***BALANCED SCORECARD* UNTUK ALAT UKUR KINERJA
ORGANISASI NIRLABA**

TUGAS AKHIR MAKALAH

Diajukan kepada
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Jurusan Akuntansi

OLEH:
SANDARIUS EKO JUNAIDI
3203006253

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA
SURABAYA
2011

HALAMAN PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR MAKALAH

***BALANCED SCORECARD* UNTUK ALAT UKUR KINERJA
ORGANISASI NIRLABA**

OLEH:
SANDARIUS EKO JUNAIDI
3203006253

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik
Untuk Diajukan Kepada Tim Penguji

Pembimbing,



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

Tanggal: 10 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir Makalah yang ditulis oleh: SANDARIUS EKO
JUNAIDI

NRP: 3203006253

Telah diujikan tanggal 29 Juli 2011 di hadapan Tim Penguji

Ketua Tim/Penguji

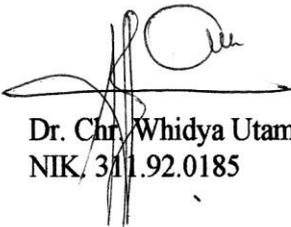


Tineke Wehantaty, SE., MM

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 : Sandarius Eko Junaidi

NRP : 3203006253

Judul Makalah : **BALANCED SCORECARD UNTUK**

ALAT UKUR KINERJA ORGANISASI NIRLABA

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

Surabaya, 10 Juli 2011

Yang Menyatakan,



(Sandarius Eko Junaidi)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas karunia-Nya, khususnya selama penulis menyelesaikan tugas akhir dengan judul: “*BALANCED SCORECARD* UNTUK ALAT UKUR KINERJA ORGANISASI NIRLABA”, dapat terselesaikan dengan baik. Maksud dan tujuan Makalah ini adalah untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Dalam penyelesaian penulisan Makalah ini, penulis telah berusaha dengan sebaik mungkin. Penulis juga menyadari akan terbatasnya waktu, kemampuan, serta pengalaman yang dimiliki.

Pada kesempatan ini penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih sebesar - besarnya kepada:

1. Tuhan yang Maha Esa yang memberikan hikmat atas kasih karuniaNya dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
2. Ibu Dr. Christina Whidya Utami. MM., selaku Dekan Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya
3. Bapak Yohanes Harimurti, SE., AK, MSi., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, serta Dosen Pembimbing yang dengan sabar

membimbing peneliti dalam menyelesaikan makalah tugas akhir ini.

4. Kedua orang tua dan saudara-saudara yang senantiasa memberikan dukungannya dalam penyelesaian Makalah ini.
5. Para dosen pendidik semua mata kuliah serta teman-teman yang secara langsung maupun tidak langsung turut memberikan saran dalam penyelesaian Makalah ini.
6. Pihak perpustakaan yang telah membantu memudahkan penulis dalam mencari referensi yang menunjang tugas akhir ini.
7. Liana, Shinta, Michael, Randy, Robby, Frans, dan Teman-teman angkatan 2006, SMA yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu dan Komunitas Kolam Widya Mandala Surabaya.

Akhir kata, dengan segala keterbatasan maka kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak sangat diharapkan. Semoga penulisan ini bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, 10 Juli 2011

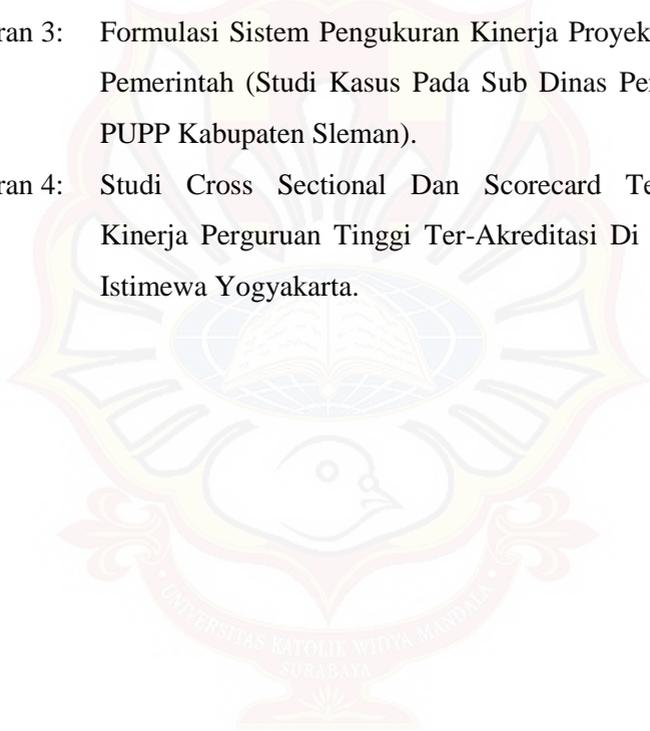
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN.....	viii
ABSTRAKSI.....	ix
ABSTRACT.....	x
PENDAHULUAN.....	1
PEMBAHASAN.....	6
SIMPULAN.....	32
DAFTAR PUSTAKA.....	34
LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Memformulasikan Sistem Pengukuran Kinerja Kantor Pemadam Kebakaran.
- Lampiran 2: Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi.
- Lampiran 3: Formulasi Sistem Pengukuran Kinerja Proyek Irigasi Pemerintah (Studi Kasus Pada Sub Dinas Pengairan PUPP Kabupaten Sleman).
- Lampiran 4: Studi Cross Sectional Dan Scorecard Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Ter-Akreditasi Di Daerah Istimewa Yogyakarta.



ABSTRAKSI

Pada pengukuran kinerja secara tradisional, manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *return on investment* (ROI) yang tinggi akan dinilai berhasil, dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Pada kenyataannya pengukuran ini hanya melihat aspek keuangan perusahaan saja masih belum komunikatif, karena hanya berorientasi jangka pendek. Model pengembangan dari kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan menuju pada pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu pelanggan, proses internal, finansial dan inovasi. Pengukuran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indikator*). Kerangka pengukuran kinerja dapat dibentuk berdasarkan Model BSC.

Dalam organisasi nirlaba pada umumnya sumber daya atau dana yang digunakan dalam menjalankan segala kegiatan yang dilakukan berasal dari donatur atau sumbangan dari orang-orang yang ingin membantu sesamanya. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi yang akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Model tersebut merupakan pengembangan dari indikator kinerja tradisional yang hanya terfokus pada aspek keuangan menuju pada pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu pelanggan, proses internal, finansial dan inovasi.

Kata Kunci : *Balance Scorecard* (BSC), Kinerja Dan Organisasi

Nirlaba

ABSTRACT

In the traditional performance measurement, managers who successfully achieve the level of profit or return on investment (ROI) is high will be considered successful, and earn rewards from both companies. In fact the measurements with only a look at the financial aspects of the company are still not communicative, because only short-term oriented. Development model of the traditional performance which is only focused on the financial aspect to the comprehensive measurement includes four perspectives: the customer, internal processes, financial and innovation. Measurement is based on data from performance measurement activities are realized in the form of Key Performance Indicators (Key Performance Indicators). Performance measurement framework can be established based on the BSC model.

In a non-profit organizations in general, resources or funds used in carrying out all activities performed from donors or donations from people who want to help others. Performance measurement is a tool to assess the success of the organization that will be used to gain legitimacy and public support. The model is a development of traditional performance indicators that focused only on financial aspects lead to a comprehensive measurement includes four perspectives: the customer, internal processes, financial and innovation.

Keyword : *Balance Scorecard (BSC)*, Performance And Organization Nirlaba

PENDAHULUAN

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan atau organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu *return on investment* (ROI), *profit margin*, dan rasio operasi sebenarnya sudah mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah cukup baik atau belum. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya.

Menurut Gordon Robertson (2002) dalam Masmudi dan Mahsun (2003), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian

kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain (1) Efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; (2) Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); (3) Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; serta (4) Efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pada pengukuran kinerja secara tradisional, manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau *return on investment* (ROI) yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Pada kenyataannya pengukuran tradisional dengan hanya melihat aspek keuangan perusahaan saja masih belum komunikatif, karena hanya berorientasi jangka pendek yang tidak mampu memberikan informasi di masa yang akan datang. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Model pengembangan dari kinerja tradisional yang hanya terfokus pada aspek keuangan menuju pada pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu pelanggan, proses internal, finansial dan inovasi. Pengukuran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk Indikator Kinerja Kunci (*Key*

Performance Indikator). Kerangka pengukuran kinerja dapat dibentuk berdasarkan Model *Balanced Scorecard* (BSC).

Pada awalnya BSC digunakan pada organisasi laba. Tetapi pada perkembangannya BSC juga mulai digunakan pada organisasi nirlaba. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli BSC. Pada organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir. Sedang pada organisasi nirlaba, keuntungan bukanlah tujuan utama. Menurut Murwanto (2008) pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tercapainya tujuan organisasi. Maka BSC yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi nirlaba tersebut. Ada berbagai jenis organisasi nirlaba yang mengaplikasikan BSC, antara lain rumah sakit, pusat kesehatan (*healthcare*), organisasi pemerintahan, universitas, dan lain-lain.

BSC merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Setyawan, 2001). BSC terdiri dari kumpulan kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. menggunakan empat perspektif dalam menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan pengukuran kinerjanya, yaitu: perspektif keuangan (*finansial perspective*), perspektif konsumen (*consumen perspective*),

perspektif internal bisnis (*internal business perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*innovation and learning perspective*). Setiap perspektif tersebut harus mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan tiap perspektif, pengukurannya, kemudian target apa yang hendak dicapai, lalu inisiatif bagaimana untuk mencapai target tersebut.

Sedangkan menurut Budiarti (2006) BSC merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap perspektif keuangan, pelanggan, proses usaha intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran untuk keempat perspektif ini tergantung dari strategi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu BSC selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat, dan juga untuk mengawasi apakah strategi perusahaan telah dijalankan.

Konsep BSC memiliki beberapa keunggulan diantaranya: memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan, menghasilkan total *business plan* yang komprehensif, menghasilkan total *business plan* koheren dan menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur. Menurut Anthony dan Govindarajan (2003) bahwa tidak menutup

kemungkinan pertanggungjawaban keuangan yang baik akan dapat menghasilkan keuntungan yang nantinya akan digunakan untuk pengembangan organisasi atau sebagai modal kerja untuk tahun berikutnya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), peluang BSC untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen mungkin bahkan lebih besar. Hal ini dikarenakan perspektif finansial bukanlah satu-satunya perspektif yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi. BSC dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa.

Untuk mendukung keunggulan BSC tersebut, maka yang harus ditampilkan adalah sebelum dan sesudah BSC di organsiasi bisnis. Jika menggunakan metode lain, tampilkan kekurangannya dan apa yang bisa dilakukan oleh BSC untuk mengatasi kekurangan dengan metode lain. Terlebih dahulu harus dilakukan adalah *corporate scorecard*. Setelah dapat berjalan dengan baik, baru kemudian diterapkan personal *scorecard* yang meliputi pengukuran kinerja pegawai. Namun kurang bijak jika *corporate scorecard* dan personal *scorecard* diterapkan pada saat yang bersamaan. Konsep komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang harus bisa mengakomodasi dari tingkat atas sampai bawah. Tujuan dari penulisan ini yang diharapkan pada pembahasan ini adalah untuk

memberikan pemahaman BSC untuk alat ukur kinerja organisasi nirlaba.

PEMBAHASAN

Organisasi Nirlaba

Organisasi nirlaba adalah suatu organisasi yang bersasaran pokok untuk mendukung suatu isu atau perihal di dalam menarik konsumen tanpa ada perhatian terhadap hal-hal yang bersifat mencari laba (moneter). Organisasi nirlaba meliputi keagamaan, sekolah negeri, derma publik, rumah sakit dan klinik publik, organisasi politik, bantuan masyarakat dalam hal perundang-undangan, organisasi sukarelawan, serikat buruh. Lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut, dalam pelaksanaannya kegiatan yang mereka lakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata (Nainggolan, 2005:01). Lembaga nirlaba merupakan salah satu komponen dalam masyarakat yang perannya terasa menjadi penting sejak era reformasi, tanpa disadari dalam kehidupan sehari-hari ini semakin banyak keterlibatan lembaga nirlaba.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), organisasi nirlaba adalah organisasi yang tidak dapat mendistribusikan harta atau pendapatannya atau bagi manfaat anggotanya, pejabatnya maupun direktornya. Sudah kewajiban organisasi agar memberikan kompensasi kepada karyawan, pengurus dan anggota-anggotanya. Organisasi nirlaba perlu memperoleh keuntungan memadai dalam perhitungan rata-rata untuk memberikan dana bagi modal kerja dan untuk pengembangan organisasi.

Menurut Hertanto dan Kustiawan (2009) organisasi Nirlaba adalah suatu institusi yang dalam menjalankan operasinya tidak berorientasi mencari laba. Namun demikian, bukan berarti organisasi nirlaba tidak dibolehkan menerima atau menghasilkan keuntungan dari setiap aktivitasnya. Hanya biasanya jika memperoleh keuntungan, keuntungan tersebut dipergunakan untuk menutup biaya operasional atau kembali disalurkan untuk kegiatan utamanya lagi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi nirlaba adalah salah satu lembaga yang tidak mengutamakan laba dalam menjalankan usaha atau kegiatannya. Dalam organisasi nirlaba pada umumnya sumber daya atau dana yang digunakan dalam menjalankan segala kegiatan yang dilakukan berasal dari donatur atau sumbangan dari orang-orang yang ingin membantu sesamanya.

Organisasi nirlaba pada prinsipnya adalah alat untuk mencapai tujuan (aktualisasi filosofi) dari sekelompok orang yang memilikinya. Karena itu bukan tidak mungkin diantara lembaga yang satu dengan yang lain memiliki filosofi (pandangan hidup) yang berbeda, maka operasionalisasi dari filosofi tersebut kemungkinan juga akan berbeda. Karena filosofi yang dimiliki organisasi nirlaba sangat tergantung dari sejarah yang dilaluinya dan lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya tempat organisasi nirlaba itu ada.

Banyak hal yang membedakan antara organisasi nirlaba dengan organisasi lainnya (laba). Dalam hal kepemilikan, tidak jelas siapa sesungguhnya 'pemilik' organisasi nirlaba, apakah anggota, klien, atau donatur. Pada organisasi laba, pemilik jelas memperoleh untung dari hasil usaha organisasinya. Dalam hal donatur, organisasi nirlaba membutuhkannya sebagai sumber pendanaan. Berbeda dengan organisasi laba yang telah memiliki sumber pendanaan yang jelas, yakni dari keuntungan usahanya. Dalam hal penyebaran tanggung jawab, pada organisasi laba telah jelas siapa yang menjadi Dewan Komisaris, yang kemudian memilih seorang Direktur Pelaksana.

Selain itu perbedaan yang mendasar antara organisasi laba dengan organisasi nirlaba, yaitu antara lain dalam organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari semua perspektif yang ada, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif konsumen

merupakan fokus dari perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba merupakan finansial yang didistribusikan kepada pemegang saham, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif finansialnya berupa pertanggungjawaban keuangan yaitu bagaimana menggunakan sumber daya yang baik dan benar, sehingga benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan.

Menurut Mahsun (2006:201) organisasi nirlaba atau organisasi yang tidak bertujuan memupuk keuntungan memiliki ciri-ciri:

- a. Sumber daya entitas: berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
- b. Menghasilkan barang /jasa tanpa bertujuan menumpuk laba, kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para atau pemilik entitas tersebut;
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis: Dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan atau ditebus kembali atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada suatu likuidasi atau pembubaran entitas.

Menurut PSAK No.45 bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi

tersebut. (IAI, 2004: 45.1) Karakteristik organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45, yaitu:

- a. Sumber daya entitas berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;
- b. Menghasilkan barang atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan kalau suatu entitas menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada pendiri atau pemilik entitas tersebut;
- c. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya organisasi nirlaba, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau pemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuidasi atau pembubaran entitas. Dalam organisasi nirlaba, organisasi itu sendirilah yang menjadi pemilik dan bukan para pengurus ataupun pekerjanya.

Menurut Hertanto dan Kustiawan (2009) Organisasi nirlaba memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi bisnis pada umumnya. Karakteristik yang biasanya melekat pada organisasi nirlaba adalah sebagai berikut:

1. Sumber daya organisasi berasal dari para penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan;

2. Menghasilkan barang dan jasa tanpa bertujuan memupuk laba. Dan jika organisasi menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik organisasi;
3. Tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya organisasi pada saat likuidasi atau pembubaran organisasi.

Namun dalam praktek sehari-hari, tidak jarang kita temukan organisasi nirlaba tampil dalam berbagai bentuknya, sehingga sulit dibedakan dengan organisasi bisnis pada umumnya. Misalnya, suatu organisasi nirlaba yang untuk mendanai kebutuhan operasinya berasal dari penjualan barang atau jasa maupun dari hutang. Pada dasarnya organisasi semacam ini mempunyai karakteristik yang tidak jauh berbeda dengan organisasi bisnis.

Jenis dana yang ada pada organisasi nirlaba sangat tergantung kepada jenis dan karakteristik dari organisasi nirlaba tersebut. Namun, jika dilihat dari ada atau tidaknya pembatasan dari penyumbang, jenis dana dapat dibagi menjadi:

1. Terikat secara permanen;
2. Terikat temporer;
3. Tidak terikat.

Dana yang terikat secara permanen misalnya, tanah atau lukisan yang disumbangkan dengan tujuan untuk dirawat dan tidak untuk dijual, atau dana yang disumbangkan untuk investasi yang mendatangkan pendapatan secara permanen (*endowmen fund*). Dana yang terikat temporer misalnya dana yang disumbangkan untuk investasi yang hasilnya dapat digunakan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan dana yang tidak terikat umumnya meliputi dana-dana yang disumbangkan tanpa syarat tertentu.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai salah satu usaha yang dilaksanakan oleh manajemen dalam suatu organisasi untuk mengevaluasi secara kuantitatif hasil dari transaksi yang telah dilaksanakan oleh bagian pada suatu organisasi pada periode tertentu. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja setiap bagian pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Halim dan Husein (1998 : 89-90) pengukuran kinerja yaitu seberapa baiknya seorang manajer dalam memimpin unit atau pusat pertanggungjawaban sehingga prestasi manajernya diukur sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab. Sedangkan menurut Supriyono (2000:396) pengukuran kinerja adalah

pengukuran kinerja yang menekankan penilaian seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban bekerja.

Pengukuran kinerja untuk melihat tingkat kegagalan dan keberhasilan instansinya dalam melaksanakan kebijakan, program, dan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi instansi.

Pengukuran kinerja juga dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progress yang direncanakan dengan kenyataan. Apabila terdapat deviasi berupa progres yang lebih rendah dari pada rencana, perlu dilakukan langkah-langkah untuk memacu kegiatan agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Seberapa jauh tujuan tersebut dapat dicapai mencerminkan hasil kerja, atau prestasi kerja dan seringkali dinyatakan sebagai kinerja organisasi dan menunjukkan performa organisasi. Terhadap hasil kerja organisasi, dilakukan evaluasi untuk mengetahui seberapa jauh hasil kerja yang dicapai terhadap tujuan yang diinginkan. Hasil kerja organisasi dapat sama dengan tujuan yang ditetapkan, namun dapat pula lebih besar atau bahkan lebih kecil dari harapan.

Pengukuran kinerja ini menjadi suatu keharusan bagi setiap unit organisasi nirlaba, karena hal-hal sebagai berikut:

- a. Jika kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dengan kegagalan;
- b. Jika suatu keberhasilan tidak diidentifikasi, maka kita tidak dapat menghargainya;
- c. Jika keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar malahan menghargai kegagalan;
- d. Jika tidak mengenali keberhasilan, berarti juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan.

Pengukuran kinerja juga merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi yang akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Sistem pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu kerangka dasar untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan dengan unsur-unsur utamanya, yaitu perencanaan dan penetapan tujuan, pengembangan cara pengukuran yang sesuai (relevan), pelaporan hasil secara formal, serta pemanfaatan informasi (Widodo, 2007).

Menurut Mahmudi (2007) pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi:

Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi serta menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan dari arah yang semestinya, pimpinan dengan cepat dapat melakukan tindakan koreksi dan perbaikan;

b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai:

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategis organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai dengan mengaitkannya terhadap tujuan organisasi. Proses pengukuran dan penilaian kinerja akan menjadi sarana pembelajaran bagi semua pegawai organisasi melalui refleksi terhadap kinerja masa lalu, evaluasi kinerja saat ini, identifikasi solusi terhadap permasalahan kinerja saat ini dan membuat keputusan-keputusan untuk perbaikan kinerja yang akan datang;

c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya:

Pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang. Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi (*achievement culture*) di dalam

organisasi. Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfer organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Untuk menciptakan atmosfer itu diperlukan perbaikan kinerja secara terus menerus. Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang;

- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*):

Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi pimpinan untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan, dan promosi, atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran;

- e. Memotivasi pegawai:

Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi. Hal itu hanya akan berjalan dengan baik apabila organisasi menggunakan manajemen kompensasi berbasis kinerja.

Pengukuran kinerja juga mendorong pimpinan untuk memahami proses memotivasi, bagaimana individu membuat pilihan tindakan berdasarkan pada preferensi, *reward*, dan prestasi kerjanya;

f. Menciptakan akuntabilitas publik:

Pengukuran kinerja merupakan salah satu alat untuk mendorong terciptanya akuntabilitas publik. Pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kerja. Pelaporan informasi kinerja tersebut sangat penting baik bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak internal, pimpinan membutuhkan laporan kinerja dari stafnya untuk meningkatkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas kinerja, bagi pihak eksternal, informasi kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi, menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas publik.

Wayne C. Parker (Arja, 2000) menyebutkan 5 (lima) manfaat dari pengukuran kinerja suatu entitas perusahaan, yaitu:

- a. Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan: Seringkali keputusan yang diambil dilakukan dalam keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-

pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan pengukuran kinerja ini akan memungkinkan untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu;

b. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal:

Adanya pengukuran kinerja secara otomatis akan tercipta akuntabilitas di seluruh lini, dari lini terbawah sampai teratas;

c. Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik:

Pelaporan evaluasi kinerja kepada masyarakat sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan;

d. Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan:

Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan suatu program. Tanpa pengukuran kinerja, kesuksesan suatu program juga tidak pernah akan dinilai dengan obyektif;

e. Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif:

Masyarakat semakin kritis untuk menilai program-program pokok sehubungan dengan meningkatnya pajak yang dikenakan

kepada mereka. Evaluasi kinerja yang dilakukan akan mengarah kepada penilaian masyarakat terhadap pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Dengan adanya pengukuran, analisis dan evaluasi terhadap data yang berkaitan dengan kinerja, instansi dapat segera menentukan berbagai cara untuk mempertahankan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan dan sekaligus memberikan informasi obyektif kepada masyarakat mengenai pencapaian hasil yang diperoleh.

Pada konsep tradisional pengukuran kinerja dengan sistem konvensional dilakukan dengan menghitung rasio-rasio sebagai berikut (Riyanto, 2007):

1. Rasio *likuiditas*

Merupakan kemampuan perusahaan untuk memenuhi sejauh mana kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo;

2. Rasio *solvabilitas*

Merupakan alat ukur yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban keuangan apabila sekiranya perusahaan tersebut dilikuidasi. Dengan kata lain kemampuan perusahaan untuk membayar segala hutang-hutang (jangka pendek dan jangka panjang).

3. Rasio *rentabilitas*

Merupakan alat ukur yang menunjukkan perbandingan laba dengan aktiva/modal yang menghasilkan laba tersebut. Serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu;

4. Rasio *leverage*

Merupakan alat ukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang;

5. Rasio aktivitas

Merupakan alat ukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya;

6. Rasio profitabilitas

Merupakan alat ukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan;

7. Rasio pertumbuhan

Merupakan alat ukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomi di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri;

8. Rasio penilaian

Merupakan alat ukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

Menurut Mahsun (2003) Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Pada kebanyakan organisasi swasta, ukuran kinerja ini adalah berupa tingkat laba. Beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi antara lain:

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Kinerja manajemen organisasi swasta yang bertujuan maksimalisasi laba bias dinilai berdasarkan rasio-rasio yang biasa didapatkan dari sebuah laporan keuangan misalnya *return on investment*, rasio pendapatan terhadap sumber daya yang digunakan, rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio keuangan lainnya;

2. Sifat output adalah *kualitatif, intangible* dan *indirect*.

Pada umumnya output organisasi sector publik tidak berwujud barang atau produk fisik, tetapi berupa pelayanan. Sifat pelayanan ini cenderung kualitatif, *intangible*, dan *indirect* sehingga sulit diukur;

3. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*).

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor public merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak bisa ditelusur atau dibandingkan secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*);

4. Tidak beroperasi berdasar *market forces* sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.

Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana pasar persaingan sempurna sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar secara bersaing. Oleh karena tidak ada pembanding yang independen maka dalam mengukur kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar;

5. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat).

Organisasi menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen. Mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam tidaklah mudah dilakukan;

Beberapa perbedaan yang mendasar antara organisasi laba dengan organisasi nirlaba, yaitu antara lain dalam organisasi laba perspektif finansial merupakan tujuan akhir dari semua perspektif

yang ada, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif konsumen merupakan fokus dari perspektif yang ada. Perspektif finansial dalam organisasi laba merupakan finansial yang didistribusikan kepada pemegang saham, sedangkan dalam organisasi nirlaba perspektif finansialnya berupa pertanggungjawaban keuangan yaitu bagaimana menggunakan sumber daya yang baik dan benar, sehingga benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan.

Pengukuran kinerja meliputi kinerja kegiatan yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing kelompok indikator kinerja kegiatan dan tingkat pencapaian sasaran organisasi yang merupakan tingkat pencapaian target (rencana tingkat pencapaian) dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen rencana kerja.

Pengukuran tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan yang diwujudkan dalam bentuk Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*). Kerangka pengukuran kinerja dapat dibentuk berdasarkan Model BSC. Model tersebut merupakan pengembangan dari indikator kinerja tradisional yang hanya terfokus pada aspek keuangan menuju pada pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, finansial dan inovasi. Cara ini menghasilkan suatu Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance*

Indicator) yang lengkap dan komprehensif yang berkaitan dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

Balance Scorecard (BSC)

BSC adalah alat mengukur strategi secara komprehensif dengan pola manajemen strategis dan perangkat manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan (Mulyadi, 2001).

Menurut Mulyadi (2001) dibandingkan dengan konsep manajemen strategis umum, BSC memiliki beberapa konsep penting:

1. Menambahkan 3 perspektif tambahan pada perspektif finansial yang telah ada;
2. Konsep penting kedua adalah penggunaan indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Contohnya adalah ukuran finansial itu sendiri. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya jika perusahaan memperbaiki indeks kepuasan pelanggannya, maka

perusahaan akan dalam jalur yang benar mendapatkan penjualan tahunan yang lebih baik;

3. Hubungan sebab-akibat. Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dalam cara dimana kinerja sekarang satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lain, maka kita telah membangun peta hubungan sebab akibat;
4. Penerapan BSC secara berjenjang diseluruh organisasi. Umumnya perusahaan multinasional dengan beberapa unit bisnis pertama-tama akan menciptakan BSC bagi tingkat perusahaan kemudian membangun kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan. SBU akan mengambil sasaran (dan bahkan indikator) *scorecard* perusahaan sebagai awal pertimbangan dan mengerti bagaimana mereka memberi sumbangan pada target perusahaan;
5. Pembelajaran '*double loop learning*'. Perusahaan yang telah mengembangkan BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (*single loop learning*) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis (*double loop learning*).

BSC menyatakan bahwa keuntungan/perspektif finansial bukan merupakan perspektif satu-satunya yang perlu diperhatikan. Ini merupakan alasan utama, mengapa BSC cocok diterapkan untuk

organisasi, dimana keuntungan bukan merupakan obyek utama. Ukuran finansial pada organisasi nirlaba lebih merupakan pendukung dari ukuran non finansial dan hanya menentukan tingkat pelayanan dan kapasitas pelayanan (Mulyadi, 2001).

Di samping itu, alasan organisasi nirlaba mengadopsi BSC, karena perspektif non finansial merupakan penilaian yang lebih menentukan dalam mencapai misinya sehingga ukuran ini dapat dipakai dalam organisasi nirlaba.

Keberhasilan organisasi nirlaba harus diukur dengan seberapa efisien dan efektif mereka memenuhi kebutuhan konstituennya, tujuan *tangible* (berwujud) harus didefinisikan untuk pelanggan dan konstituennya. Karena itu untuk menilai kinerja organisasi nirlaba diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan finansial juga pendekatan non finansial karena tujuan organisasi nirlaba bukan pada laba namun pelayanan konsumen sehingga perspektif finansial bukan kendala.

Manfaat BSC dalam organisasi nirlaba :

1. Menjadikan strategi jangka panjang menjadi sistem manajemen sehari-hari;
2. Menerjemahkan visi dan strategi ke dalam alat ukur yang dapat menentukan komunikasi antar individu dalam organisasi;

3. Memotivasi anggota untuk lebih menentukan *performance* organisasi;
4. Memudahkan dalam pencapaian tujuan.

Hubungan keempat perspektif dalam BSC yang terdiri dari *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal/process business* (proses bisnis internal) dan *learning and growth* (pertumbuhan dan pembelajaran) penjabarannya merupakan suatu strategik yang menyeluruh dan saling berhubungan. Sebagai gambaran adanya hubungan sebab akibat dalam pendekatan BSC dapat ditunjukkan dalam hal yaitu hubungan tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk menentukan produktifitas dan komitmen personal. Sebagai akibat dari peningkatan produktifitas dan komitmen dari personal akan meningkatkan pula kualitas proses layanan pelanggan. Demikian kepercayaan pelanggan akan menentukan pula, yang terlihat dari perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan, penjualan, peningkatan *cost effectiveness* dan peningkatan *return*. Pada kenyataan kondisi proses internal bisnis yang cukup baik hanya dapat diciptakan oleh karyawan yang berkualitas baik pula sedangkan terciptanya karyawan yang unggul dan baik dipengaruhi oleh mekanisme pelatihan dan perbaikan berkelanjutan yang diterima karyawan perusahaan.

Menurut Mahsun (2007) BSC memperkenalkan empat proses manajemen baru yaitu *translating the vision, communicating and linking, business planning, and feedback and learning*. Proses pertama membantu manajer mendasarkan consensus disekitar visi dan strategi organisasi. Pernyataan visi dan strategi harus dinyatakan sebagai sesuatu yang terintegrasi antara tujuan dan pengukuran, disetujui oleh seluruh eksekutif senior, dan menggambarkan pencapaian sukses jangka panjang. *Communicating and linking*, mengharuskan manajer mengkomunikasikan strategi organisasi (*upanddown*) mereka dan menghubungkan strategi dengan tujuan individu dan organisasi. *Business planning*, memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan rencana keuangan, bisnis perusahaan, alokasi sumber, menyusun prioritas kedalam tujuan strategis jangka panjang perusahaan. *Feedback and learning*, member perusahaan kemampuan untuk melakukan pembelajaran strategis. Perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendek dengan ketiga perspektif, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan & pembelajaran dan mengevaluasi strategi organisasi dilihat dari sudut pandang pengukuran kinerja yang BSC.

Penerapan *Balance Scorecard* Di Organisasi Nirlaba

BSC dapat diterapkan untuk organisasi nirlaba antara lain, sekolah, rumah sakit, dan yayasan. Beberapa perubahan yang terjadi saat ini sangat berpengaruh pada organisasi-organisasi yang bergerak dalam persaingan bisnis. Adapun bentuk organisasi yang dibedakan menjadi 2 macam yaitu organisasi nirlaba dan organisasi laba. Dalam memperbaiki pengendalian organisasi yang bertujuan untuk persaingan bisnis, maka muncul suatu pengendalian yang disebut BSC. Berikut ini adalah penerapan BSC pada Kantor Pemadam Kebakaran yang disarikan dari (Mahsun, 2003).

Kantor Pemadam Kebakaran merupakan organisasi yang bertujuan melayani masyarakat. Pelanggan organisasi nirlaba memiliki tuntutan yang lebih kompleks dan harapan yang selalu berkembang. Banyaknya keluhan masyarakat terhadap jasa pelayanan Kantor Pemadam Kebakaran mengindikasikan adanya harapan-harapan masyarakat yang tidak bisa terpenuhi oleh Kantor Pemadam Kebakaran.

Kantor Pemadam Kebakaran mempunyai dua fungsi utama. Pertama, fungsi pencegahan kebakaran yaitu mengantisipasi dan melakukan usaha preventif agar tidak terjadi atau mengurangi serta meminimalkan risiko terjadinya kebakaran. Kedua, fungsi penanggulangan kebakaran yaitu segala upaya dan tindakan

penyelamatan pada saat terjadinya musibah kebakaran secara efektif dan efisien.

Kinerja Kantor Pemadam Kebakaran sering dinilai hanya dari aspek *input* dan *output*. Instansi ini dinilai cukup berhasil jika bisa menyerap anggaran 100% (*input*) dan melaksanakan program tahunan (*output*), tanpa ada penilaian terhadap aspek hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan juga dampak (*impact*). Sebagaimana fungsinya, program Kantor Pemadam Kebakaran meliputi Program Pencegahan Kebakaran dan Program Penanggulangan Musibah Kebakaran. Program pencegahan misalnya meliputi Program pemeriksaan dan pengujian peralatan dan perlengkapan penanggulangan kebakaran, Program pemeliharaan sarana dan prasarana, Program inspeksi alat pemadam kebakaran di lapangan, Program pelatihan pegawai, Program penyuluhan masyarakat. Sementara itu, Program Penanggulangan Musibah Kebakaran misalnya meliputi program penyediaan pipa air untuk kebakaran (*fire hydrants*), Program pengadaan mobil pemadam kebakaran, Program pengadaan helicopter, Program pemeriksaan kebakaran pada daerah-daerah terpencil, Program pengadaan dan perbaikan sistem pengiriman kode kebakaran, Program pengecekan kesiapan peralatan dan perlengkapan yang dimiliki, dan sebagainya.

Mengukur kinerja Kantor Pemadam Kebakaran berdasarkan perspektif finansial, pelanggan, proses internal, serta inovasi dan pembelajaran:

Finansial

1. Pengadaan peralatan;
2. Pemeliharaan dan perbaikan.

Pelanggan

1. Kepuasan masyarakat (korban bencana kebakaran);
2. Kepedulian msyarakat atas manfaat Pemadam Kebakaran;
3. Penilaian masyarakat terhadap kualitas jasa Dinas Pemadam Kebakaran.

Proses Internal

1. Ketepatan waktu proses, yaitu Menunjukkan aspek pelayanan;
2. Pegawai terlatih dan berkualitas, yaitu Menunjukkan kualitas pegawai;
3. Ketersediaan system per periode, yaitu mempunyai Sistem database yang memadai.

Inovasi & Pembelajaran

1. Jumlah pelatihan pegawai setahun, yaitu Proporsi ini adalah rasio pegawai yang ikut pelatihan dengan pegawai;

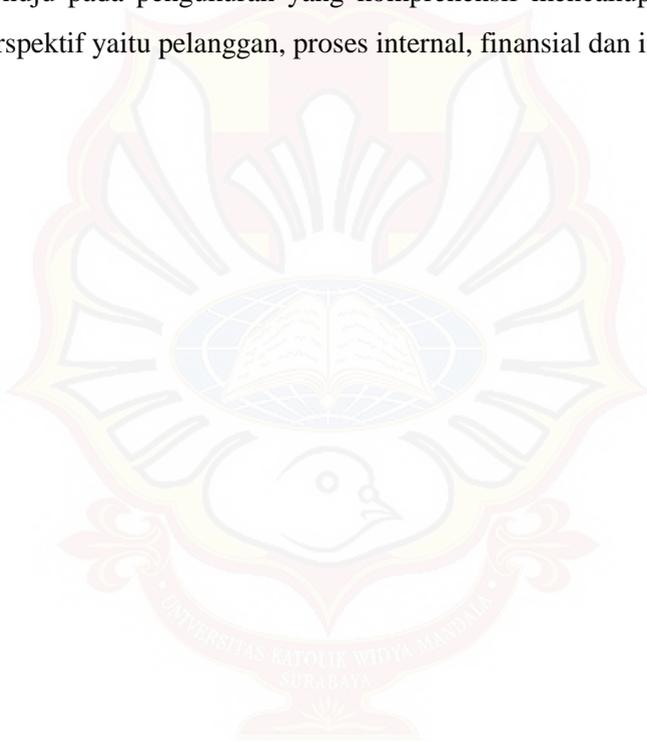
2. Lingkungan kerja yang up to date, yaitu Lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas;
3. Jumlah Peningkatan teknologi yang bisa meningkatkan efisiensi, yaitu adanya fasilitas teknologi yang bisa meningkatkan kerja.

SIMPULAN

1. Organisasi nirlaba adalah salah satu lembaga yang tidak mengutamakan laba dalam menjalankan usaha atau kegiatannya. Dalam organisasi nirlaba pada umumnya sumber daya atau dana yang digunakan dalam menjalankan segala kegiatan yang dilakukan berasal dari donatur atau sumbangan dari orang-orang yang ingin membantu sesamanya. Tujuan organisasi nirlaba yaitu untuk membantu masyarakat luas yang tidak mampu khususnya dalam hal ekonomi.
2. Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi yang akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Sistem pengukuran kinerja organisasi merupakan suatu kerangka dasar untuk akuntabilitas dan pengambilan keputusan dengan unsur-unsur utamanya, yaitu perencanaan dan penetapan tujuan, pengembangan cara

pengukuran yang sesuai (relevan), pelaporan hasil secara formal, serta pemanfaatan informasi

3. Kerangka pengukuran kinerja dapat dibentuk berdasarkan Model BSC. Model tersebut merupakan pengembangan dari indikator kinerja tradisional yang hanya terfokus pada aspek keuangan menuju pada pengukuran yang komprehensif mencakup empat perspektif yaitu pelanggan, proses internal, finansial dan inovasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Wjay Govindrajan. 2003. *Management Control in Nonprofit Organizations*. 6th edition. Boston, Massachusetts: Irwin/ McGraw-Hill.
- Arja, Sadjiarto. 2000. Akuntabilitas dan Pengukuran Kinerja Pemerintah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 2, No. 2 Nopember 2000*.
- Budiarti, Isniar. 2006. Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Dan Alat Pengendali Sistem Manajemen Strategis *Majalah Ilmiah Unikom, Vol. 6 Hal, 51-59*.
- Halim, Tjahjono dan Husein. 1998. Pengertian Pengukuran Kinerja <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/2097297-pengertian-pengukuran-kinerja>
- Hertanto, Widodo. dan Teten Kustiawan. 2009. *Akuntansi dan Manajemen Keuangan untuk Organisasi Pengelola Zakat*, Jakarta: Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2004. *Standar Profesional Akuntan Publik*, Jakarta: Salemba Empat, IAI, 2004: 45.1.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton. 2000. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.

- Mahsun. 2006. Ciri-Ciri Organisasi Nirlaba, <http://sijabatemanuela.blogspot.com/2008/06/ciri-ciri-organisasi-nirlaba.html>.
- Mahsun, Mohamad. 2003. Memformulasikan Sistem Pengukuran Kinerja Kantor Pemadam Kebakaran, *Seminar akademik STIE Widya Wiwaha 15 Februari 2003*.
- Mahsun, Mohamad. 2007. Studi Crosssectional Dan Scorecard Terhadap Kinerja Perguruan Tinggi Ter-Akreditasi Didaerah Istimewa Yogyakarta, *Konferensi Penelitian Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik Pertama, Pascasarjana UPNV Jatim, Surabaya, 25-26 April 2007*.
- Masmudi, Firma Sulistiyowati, dan Mohamad Mahsun. 2003. Formulasi Sistem Pengukuran Kinerja Proyek Irigasi Pemerintah (Studi Kasus Pada Sub Dinas Pengairan Pupp Kabupaten Sleman Tahun Anggaran 2002), *Big Paper AMSP: M. Mahsun*.
- Mulyadi dan Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat.
- Murwanto, Tri Agus. 2008. Pengukuran Non Finansial Kinerja Manajemen Litbang Menggunakan *Balanced Scorcard*, *Teknologi & Manajemen Informatika*, Volume 6, Nomor 3, Agustus 2008.

Nainggolan, Pahala. 2005. Akuntansi keuangan yayasan dan lembaga nirlaba sejenis. Jakarta : PT.RajaGrafindo Persada.

Riyanto, Bambang. 1998. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Supriyono R. A., 2000. System Pengendalian Manajemen, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.

Widodo, Joko. 2007. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja, Bayumedia, Malang.

