

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Pengelolaan fasilitas publik dan kebutuhan utama masyarakat dilaksanakan oleh organisasi sektor publik. Sektor publik berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik. Adapun bidang-bidang yang termasuk dalam golongan sektor publik antara lain bidang kesehatan, keamanan, transportasi umum, dan pendidikan. Selain pemerintah, swasta juga ikut serta mengelola bidang-bidang sektor publik.

Pada umumnya organisasi sektor publik merupakan organisasi yang tidak menempatkan profitabilitas sebagai tujuan utama organisasi. Fokus utama organisasi-organisasi penyedia layanan publik ini adalah tercapainya tujuan untuk melayani masyarakat dan kepuasan masyarakat pengguna barang atau jasa publik. Tingkat ketercapaian tujuan suatu organisasi dapat diketahui melalui pengukuran kinerja.

Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan 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 (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mahsun, 2006).

Salah satu pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah metode *Balanced Scorecard*. Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*". Metode *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen, 2003 dalam Imelda, 2004). Pada mulanya metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi profit. Karena kemampuannya untuk mengakomodasi ukuran kinerja keuangan maupun non-keuangan, kini banyak organisasi sektor publik menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* untuk sektor bisnis mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu :

- 1) Perspektif finansial (*financial perspective*)
- 2) Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
- 3) Perspektif bisnis internal (*internal business process perspective*)
- 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*)

SMP Pangudi Luhur 1 Klaten merupakan salah satu sekolah menengah pertama yang terdapat di kota Klaten dan beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo Nomor 28 Klaten.

Sebagai wujud dari komitmennya untuk menjadi institusi pendidikan yang berkualitas dan memberikan layanan terbaik kepada para *stakeholders*, SMP Pangudi Luhur 1 Klaten terus berusaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja manajemen sekolah. SMP Pangudi Luhur 1 Klaten menginginkan sebuah metode pengukuran kinerja yang dapat menyajikan gambaran kinerja sekolah yang komprehensif sehingga dapat menjadi masukan serta dasar pertimbangan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja sekolah secara menyeluruh, meliputi informasi kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan.

Balanced Scorecard dapat menjadi pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan untuk menyediakan gambaran kinerja secara komprehensif. 4 (empat) perspektif yang ditawarkan Grayson (2004) dapat mengakomodasi aspek-aspek proses operasi sebuah sekolah.

Berangkat dari latar belakang yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk membantu SMP Pangudi Luhur 1 Klaten dalam menyediakan alternatif metode pengukuran kinerja sekolah melalui sebuah penelitian yang akan disusun menjadi sebuah skripsi dengan judul **BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF METODE PENGUKURAN KINERJA SMP PANGUDI LUHUR 1 KLATEN.**

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah SMP Pangudi Luhur 1 Klaten memiliki kondisi-kondisi yang mendukung kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja?
- b. Bagaimanakah rancangan *scorecard* pengukuran kinerja untuk SMP Pangudi Luhur 1 Klaten?

I.3. Batasan Masalah

- a. Penelitian dilakukan sampai pada tahap penyusunan *scorecard* pengukuran kinerja. Implementasi *Balanced Scorecard* diharapkan dilaksanakan oleh sekolah pada tahun ajaran 2008/2009.
- b. Data non keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tahun ajaran 2007/2008.
- c. Data keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah data tahun ajaran 2005/2006 sampai dengan 2007/2008.
- d. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja yang dimaksud adalah tingkat tercapainya tujuan berdasarkan target yang telah ditetapkan dipandang dari empat perspektif yaitu :
 - 1) perspektif stakeholder (*stakeholders' perspective*)
 - 2) perspektif keuangan (*financial concerns perpective*)

- 3) perspektif proses instruksional dan administratif (*instructional and administrative processes perspective*)
- 4) perspektif kapasitas organisasi (*organizational capacity perspective*)
- e. Tolok ukur dan target masing-masing perspektif ditentukan berdasarkan diskusi dengan pihak sekolah, dan wawancara dengan para *stakeholders*.

I.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Menganalisa kondisi-kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* pada SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.
- b. Memberikan usulan rancangan *scorecard* pengukuran kinerja yang dapat diterapkan di SMP Pangudi Luhur 1 Klaten dalam pengukuran kinerjanya.

I.5. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Pihak Sekolah

Hasil penelitian ini dapat menyediakan alternatif metode pengukuran kinerja SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.

- b. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan pembaca mengenai pengukuran kinerja sekolah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

- c. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan dari dunia nyata khususnya mengenai pengukuran kinerja organisasi sektor publik dan *Balanced Scorecard*.

I.6. Metode Penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu suatu penelitian terhadap obyek tertentu yang populasinya terbatas sehingga kesimpulan yang diambil hanya terbatas pada obyek yang diteliti dan berlaku pada waktu tertentu.

b. Obyek dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di SMP Pangudi Luhur 1 Klaten yang beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No. 28 Klaten 57432.

c. Data yang diperlukan

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Profil Sekolah (sejarah, visi-misi, tujuan, strategi) sekolah
- 2) Struktur organisasi sekolah
- 3) Laporan keuangan sekolah periode 2007/2008 (tahun berjalan)
- 4) Rencana Strategis Sekolah (RENSTRA) periode 2006-2010
- 5) Data lain yang relevan

d. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan semua data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh serta dikumpulkan oleh penulis ditempat penelitian.

Data primer akan diperoleh melalui :

1) Observasi (*observation*)

Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung obyek datanya.

2) Wawancara (*interview*)

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab secara langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam penelitian ini, pihak-pihak yang akan diwawancarai antara lain : kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, dan komite sekolah.

Data sekunder akan diperoleh dengan teknik dokumentasi, yaitu teknik memperoleh data melalui studi pustaka terhadap materi-materi yang relevan dengan topik penelitian serta data yang telah tersedia di SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.

e. Metode Analisis Data

Langkah – langkah yang akan dilakukan untuk mengevaluasi kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* dan merumuskan rancangan *scorecard* pengukuran kinerja berdasarkan kondisi SMP Pangudi Luhur Klaten dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Menganalisis kondisi-kondisi yang mendukung kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* di SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.
- 2) Mengidentifikasi visi, misi, dan strategi SMP Pangudi Luhur Klaten.

- 3) Mengidentifikasi misi dari masing – masing perspektif berdasarkan kondisi SMP Pangudi Luhur Klaten.
- 4) Menentukan sasaran-sasaran strategis untuk setiap perspektif.
- 5) Menentukan tolok ukur untuk masing-masing sasaran strategis dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi SMP Pangudi Luhur Klaten.
- 6) Menentukan target yang dapat dicapai tolok ukur berdasarkan kondisi SMP Pangudi Luhur Klaten.
- 7) Menentukan inisiatif untuk mencapai target.

I.7. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan akan mengikuti format sebagai berikut :

Bab I PENDAHULUAN

Bab ini berisi pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA SEKOLAH

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang relevan dengan penelitian, antara lain : Pengertian Pengukuran Kinerja, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, dan *Balanced Scorecard* sebagai Metode Pengukuran Kinerja.

Bab III GAMBARAN UMUM SMP PANGUDI LUHUR KLATEN

Bab ini berisi profil SMP Pangudi Luhur 1 Klaten yang meliputi sejarah, visi, misi, strategi sekolah, struktur organisasi sekolah, serta pengukuran kinerja di SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.

Bab IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan, yaitu mengenai analisis kemungkinan penerapan *balanced scorecard* dan penyusunan *scorecard* pengukuran kinerja untuk SMP Pangudi Luhur 1 Klaten. Langkah-langkah yang dilakukan meliputi : analisis kondisi sekolah, identifikasi visi dan misi, pemilihan perspektif, penentuan sasaran strategis, penentuan tolok ukur, target, dan inisiatif, serta hubungan sebab akibat antar perspektif *balanced scorecard* SMP Pangudi Luhur 1 Klaten.

Bab V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran yang diajukan peneliti.