



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

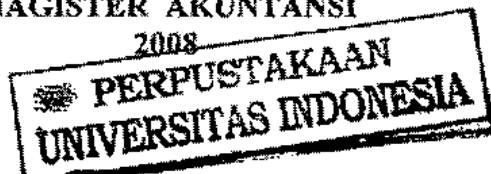
**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA  
DI DIREKTORAT PEMBINAAN TAMAN KANAK-KANAK  
DAN SEKOLAH DASAR**

T  
25/6/08

DIAJUKAN OLEH :

**AGUS MARDIANTO**  
0606144911

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR  
MAGISTER AKUNTANSI





TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Agus Mardianto**  
Nomor Mahasiswa : **0606144911**  
Konsentrasi : **Akuntansi Pemerintahan**  
Judul Karya Akhir : **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja di Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar**

23 Sep 2008  
Tanggal : ..... Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi

Dr. Lindawati Gani

23 SEP 2008  
Tanggal : ..... Pembimbing Karya Akhir : **Muhamad Ichsan, M.Si.**

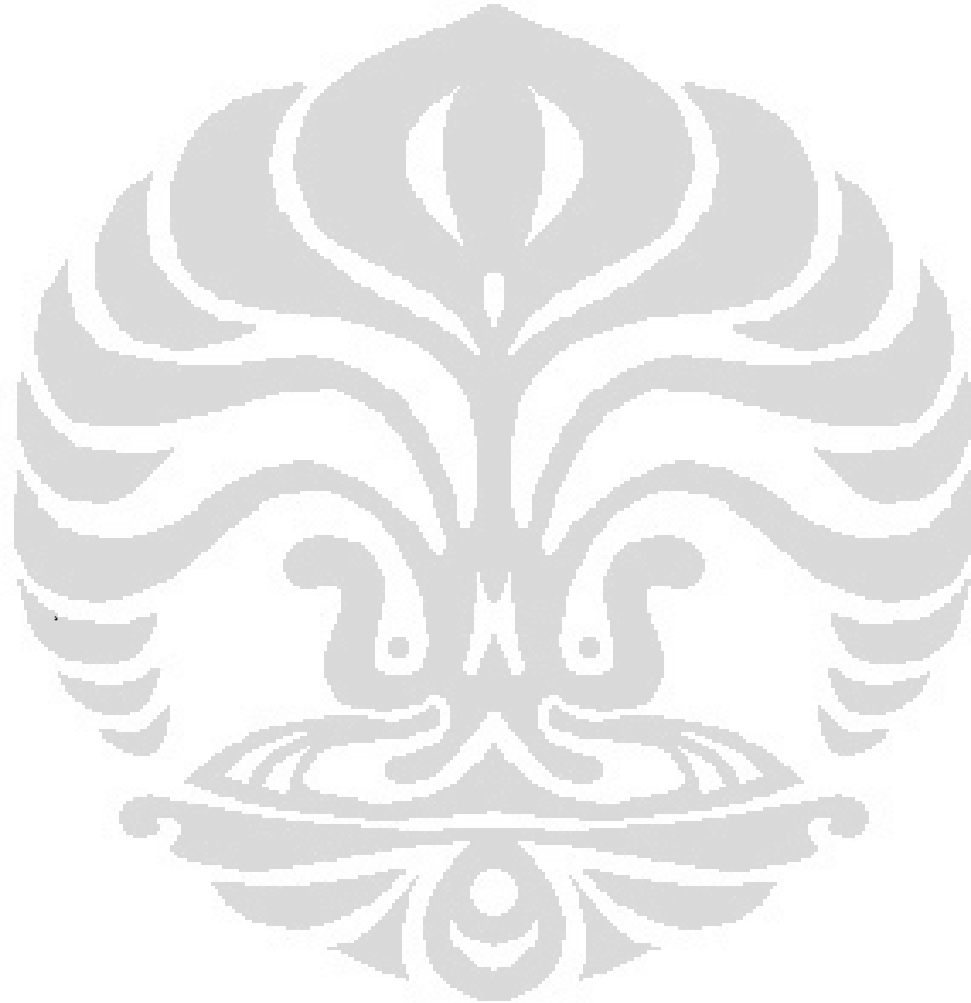
## Ringkasan Eksekutif

Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar merupakan Salah satu institusi pemerintah pengelola pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar. Mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.

Untuk dapat menjalankan amanat tujuan pembangunan pendidikan nasional, maka Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar perlu memiliki kejelasan arah dan tujuan yang dituangkan ke dalam visi, misi, tujuan, tata nilai dan strategi yang berdasarkan kerangka sistem pendidikan nasional. Namun pada kenyataannya visi dan misi yang tertulis tersebut hanyalah sebuah figura, tidak mempunyai makna dan arti bagi sebagian karyawannya. Untuk itu Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar memerlukan salah satu alternatif alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi dalam menerapkan operasinya. Selain itu Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar masih berfokus pada menggunakan pengukuran kinerja finansial. Dengan berfokus pada menggunakan pengukuran kinerja finansial itu, maka sasaran strateginya kurang terfokus atau *ter-link* dengan visi dan misi. Sehingga mengukur pencapaian kinerja seringkali mengabaikan perspektif lain yang sebetulnya dapat memberikan kontribusi bagi pelayanan pendidikan.

Untuk itu Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar, memerlukan suatu sistem manajemen yang memperhatikan aspek pengendalian dan mampu mengukur

kinerja setiap langkah yang diambil untuk tercapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Penerapan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja di Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dengan menekankan pengukuran pada empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dan perspektif finansial.



## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillah* *robbil 'alamin* puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah *subhanahu wata'ala* Tuhan Pencipta Alam. Berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir ini dengan tepat waktu. Sholawat dan salam senantiasa penulis curahkan kepada Nabi Muhammad *salallahu 'alaihi wassalam*. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis di dalam menyelesaikan karya akhir dan studi ini :

1. Ibu Dr. Lindawati Gani selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Muhammad Ichsan, M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan.
3. Bapak Dr. Roni Kusuma Muntoro dan Bapak Dr. Bambang Pamungkas selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritiknya.
4. Bapak Deddi Nordiawan, M.Si, , Dr. Hekinus Manao, Syafri Adnan Baharudin, MBA, Dr. Muslikh, Gatot Supiartono, M. Acc., Siswo Sujanto, DEA, Irmansyah, Tedy Fardiansyah, Rifki Ismal, Andry Asmoro, Yohanes, Danny Sirait, Joni Setiawan, seluruh guru besar, dosen pengajar, dan staf akademik pada Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
5. Istriku tercinta Melur Indah Maryama dan buah hatiku tercinta Adinda Maryam Muthmainnah yang selalu memberi dukungan dan telah berkorban kehilangan waktu selama penulis mengikuti studi.

6. Kepada orang tuaku tercinta Bapak H. Marwoto, SH. dan Ibu Hj. Ischanatun Haryati, Ibu Mertua Hj. Cut Mala Salbiah, keluarga Abang Nasir Nawawi, keluarga mas Totok Suprayitno, keluarga abang Amir Hamzah, dan Adik-adikku tercinta Septi Mardianingsih beserta suami Andriansyah, Isharyanto, Ishartanto beserta istri Tia Subur, dan Keponakan Zhopran dan Razka yang senantiasa memberi dukungan dan doa.
7. *My friends* Djoko Stio, Nina Hartinjung, Bagas Tampubolon, Setyo Bimandoko, Asep Suryamiharja, Yulmaizar, Muharyo Indro Yulianto , Winner Jihad Akbar, Hamidi, Nina Purnamasari, Dyah Parwita Desi, Catur dan kawan-kawan seperjuangan angkatan pertama pada Program Studi Magister Akuntansi Konsentrasi Akuntansi Pemerintahan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

*"Tidak ada gading yang tidak retak"*. Penulis memiliki keterbatasan di dalam melakukan penulisan sehingga saran dan kritik dari semua pihak demi pengembangan ilmu pengetahuan menjadi hal yang sangat penulis harapkan. Penulis berdoa semoga amal baik semua pihak yang telah membantu penyelesaian karya akhir dan studi ini akan menjadi amal shaleh dan mendapat balasan pahala yang besar dari Allah *subhanahu wata'ala. Amin ya robbal 'alamin!*

Jakarta, 8 September 2008

**Agus Mardianto**

## DAFTAR ISI

JUDUL.....	i
TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR.....	ii
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.6 Metode Penelitian.....	8
1.7 Sistematika Pembahasan.....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
2.2 Mekanisme Kerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.3 Keuntungan ( <i>advantage</i> ) <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> untuk Organisasi Publik ( <i>Balance Scorecard for Public</i> )....	30
2.5 Analisa SWOT.....	34
2.6 Misi, Nilai, Visi, dan Strategi.....	35
2.7 <i>Strategy Map</i> .....	38

2.8 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	40
2.8.1 Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	40
2.8.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ).....	41
2.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspective</i> ) ...	43
2.8.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> ) .....	45
2.9 Penentuan Ukuran ( <i>measures</i> ).....	47
2.10 Kendala Dalam Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
2.11 <i>Strategy Focus Organisation</i> (SFO).....	52

### **BAB III GAMBARAN UMUM**

3.1 Dasar Kebijakan Pembangunan Pendidikan Nasional.....	56
3.1.1 Amanat UUD 1945, UU Nomor 20 Tahun 2003, dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional .....	56
3.1.2 Visi Departemen Pendidikan Nasional .....	59
3.1.3 Misi Pendidikan Nasional .....	61
3.1.4 Pilar Kebijakan Pendidikan Nasional .....	62
3.2 Profil Direktorat Pembinaan TK dan SD.....	63
3.2.1 Struktur Organisasi .....	64
3.2.2 Tugas dan Fungsi .....	64
3.2.3 Visi, Nilai, Misi, Tujuan, dan Strategi.....	67
3.2.4 Definisi dan Pengukuran Variabel.....	80

### **BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Usulan <i>Balanced Scorecard</i> di Direktorat Pembinaan TK dan SD.....	84
4.2 Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Pembinaan TK dan SD.....	85
4.2.1 Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal.....	85

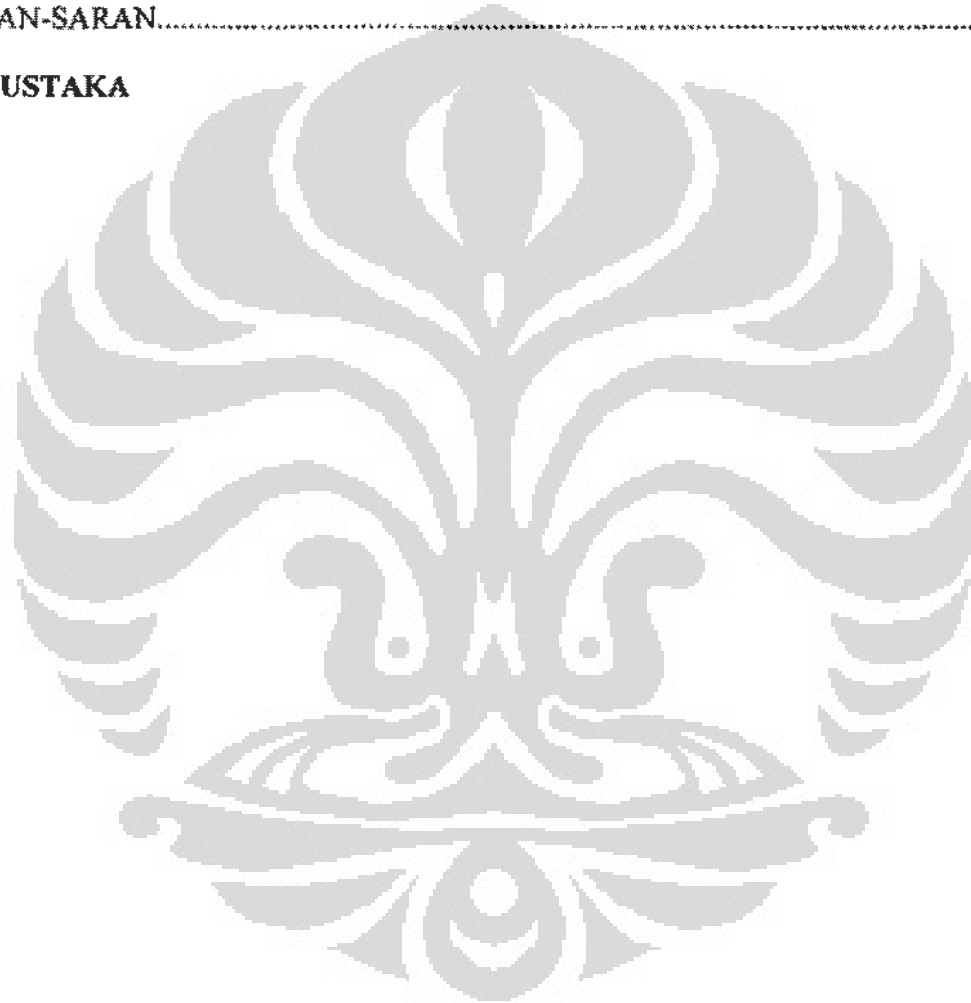


4.2.2 Evaluasi Visi dan Misi Direktorat Pembinaan TK dan SD.....	93
4.2.3 Rancangan <i>Strategy Map</i> Direktorat Pembinaan TK dan SD.....	96
4.3 Pengadaptasian <i>Strategy Focused Organisation (SFO)</i> .....	121

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

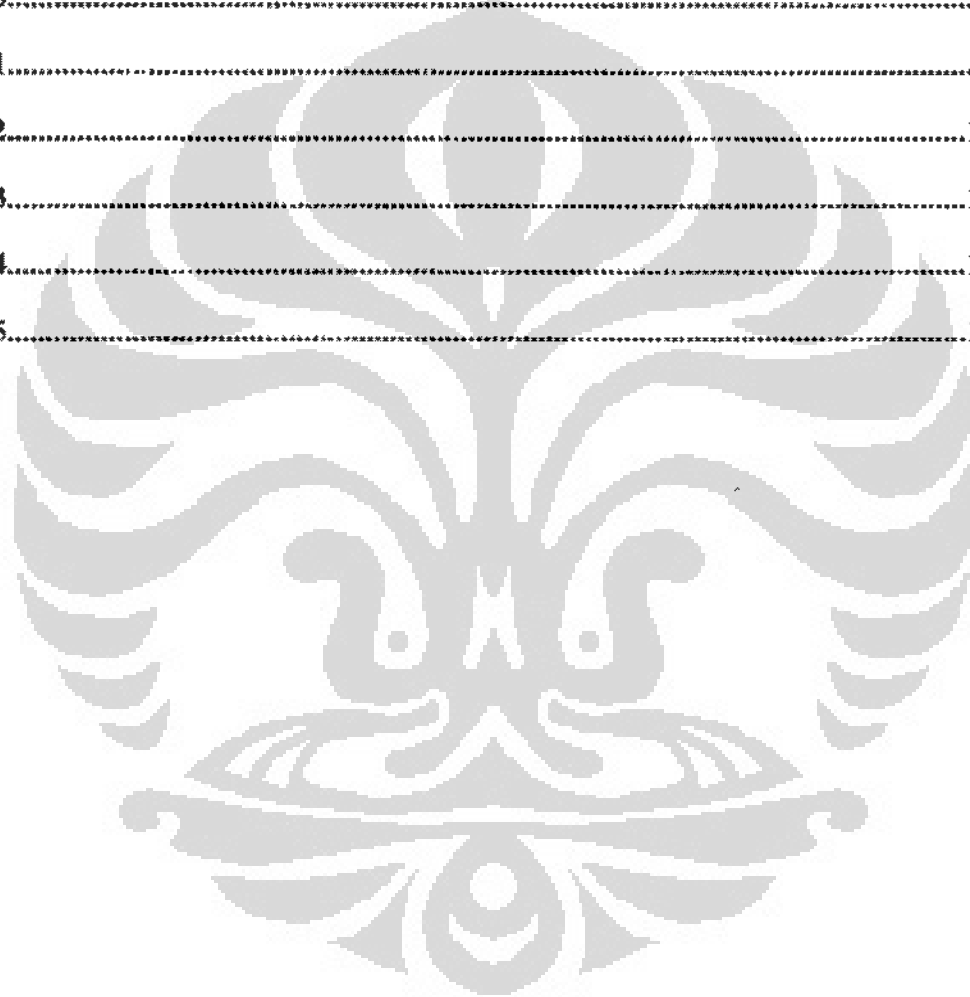
KESIMPULAN.....	124
SARAN-SARAN.....	127

**DAFTAR PUSTAKA**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.....	30
Gambar 2.2.....	37
Gambar 2.3.....	39
Gambar 4.1.....	96
Gambar 4.2.....	103
Gambar 4.3.....	107
Gambar 4.4.....	111
Gambar 4.5.....	116



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Semangat reformasi pendidikan tidak terlepas dari reformasi kerangka hukum bidang pendidikan yang diawali amandemen UUD RI 1945 pada tahun 1999 sampai dengan 2002. Melalui amandemen ini, pendidikan tidak lagi sekedar hak warga negara sebagaimana termaktub dalam UUD RI 1945 sebelum amandemen, melainkan lebih dari itu, juga merupakan hak azasi manusia. Oleh karena itu, setiap warga negara berhak mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib pula membiayai. Untuk menjamin hak setiap warga negara dan hak azasi manusia atas pendidikan, maka pemerintah diamanatkan untuk mengusahakan dan menyelenggarakan sistem pendidikan nasional. Demi terlaksananya sistem pendidikan nasional yang menjamin hak setiap warga negara dan hak azasi manusia atas pendidikan tersebut, maka negara diamanatkan untuk memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari APBN dan APBD.

Untuk lebih mengetahui lagi mengenai Pendidikan nasional kita, menurut Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 31 yaitu :

Ayat 1. Setiap warga negara berhak untuk mendapatkan pendidikan.

Ayat 2. Setiap warga negara wajib untuk mendapatkan pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.

Ayat 3. Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan

nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang.

Ayat 4. Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggara pendidikan

Ayat 5. Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Salah satu institusi pengelola pendidikan adalah Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar merupakan institusi dibawah payung Departemen Pendidikan Nasional. Menurut Peraturan Menteri pendidikan Nasional Direktorat Pembinaan TK dan SD mempunyai tugas :

- a) menyiapkan bahan perumusan kebijakan di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- b) menyiapkan perumusan standar, kriteria, pedoman dan prosedur di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.
- c) Pemberian bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- d) Pelaksanaan perumusan ketatausahaan direktorat.

Berdasarkan tugas tersebut, maka tugas yang dilaksanakan oleh Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar harus sejalan dengan tujuan pembangunan pendidikan nasional jangka menengah, yang isinya sebagai berikut :

1. Meningkatkan iman, takwa, akhlak mulia;
2. Meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi;
3. Meningkatkan sensitifitas dan kemampuan ekspresi estetis;
4. Meningkatkan kualitas jasmani;
5. Meningkatkan pemerataan kesempatan belajar pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan bagi semua warga negara secara adil, tidak diskriminatif, dan demokratis tanpa membedakan tempat tinggal, status sosial-ekonomi, jenis kelamin, agama, kelompok etnis, da kelainan fisik, emosi, mental, serta intelektual;
6. Menuntaskan program wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun secara efisien, bermutu, dan relevan sebagai landasan yang kokoh bagi pengembangan kualitas manusia Indonesia;
7. Menurunkan signifikan jumlah penduduk buta aksara;
8. Memperluas akses pendidikan nonformal bagi penduduk laki-laki maupun perempuan yang belum sekolah, tidak pernah sekolah, buta aksara, putus sekolah dalam dan antar jenjang serta penduduk lainnya yang ingin meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan;
9. Meningkatkan daya saing bangsa dengan menghasilkan lulusan yang mandiri, bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan;
10. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan tersedianya standar pendidikan nasional dan standar pelayanan minimal (SPM), serta meningkatkan kualifikasi minimum dan sertifikasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan lainnya.

11. Meningkatkan relevansi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan melalui peningkatan hasil penelitian, pengembangan dan penciptaan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh perguruan tinggi serta penyebarluasan dan penerapannya pada masyarakat;
12. Menata sistem pengaturan dan pengelolaan pendidikan yang semakin efisien, produktif, dan demokratis dalam suatu tata kelola yang baik dan akuntabel;
13. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pelayanan pendidikan melalui peningkatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan, serta efektivitas pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pendidikan termasuk otonomi keilmuan;
14. Mempercepat pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme untuk mewujudkan Depdiknas yang bersih dan berwibawa;

Untuk dapat menjalankan amanat tujuan pembangunan pendidikan nasional, maka diperlukan kejelasan arah dan tujuan. Untuk itu Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar sudah menuangkan ke dalam visi, misi, tujuan, dan tata nilai berdasarkan kerangka sistem pendidikan nasional.

Didalam pengelolaannya, Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar merumuskan suatu strategi sistem pendidikan. Strategi yang telah disusun dalam suatu sistem pelaporan kinerja yang baik, dan diikuti dengan suatu proses evaluasi yang memandai agar kinerja yang telah dicapai sudah sesuai dengan kerangka strategis yang telah disusun terlebih dahulu sesuai visi dan misinya. Ternyata visi dan misi Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar hanyalah sebuah figura yang tertulis, tidak mempunyai

makna dan arti bagi karyawannya. Juga didukung sejumlah karyawan dalam melakukan tugasnya tidak tahu akan tujuan, strategis, dan pencapaian yang diharapkan oleh organisasi.

Salah satunya alternatif sistem manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menjelaskan visi dan strategi mereka dan menerapkan dalam operasinya adalah *Balanced Scorecard*. Sedangkan pengertian *Balanced Scorecard* itu adalah sistem manajemen (dengan mempertimbangkan faktor finansial dan non finansial) yang dapat membantu organisasi untuk memaknai visi dan strategi mereka dan menerapkan dalam operasinya. *Balanced Scorecard* memberikan umpan balik, baik dari sisi proses kegiatan internal maupun eksternal, dalam rangka perbaikan kinerja dan hasil suatu organisasi secara terus menerus. Sehingga dapat disimpulkan *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

*Balanced Scorecard* pada awalnya diimplementasikan di perusahaan-perusahaan swasta atau organisasi profit, akan tetapi perkembangannya selanjutnya dipergunakan oleh organisasi publik . Pengembangan *Balanced Scorecard* baik disektor swasta maupun organisasi publik dimaksud untuk memberikan peningkatan kepuasan untuk para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Ada beberapa keuntungan bagi organisasi publik apabila menggunakan *Balance Scorecard*, diantaranya<sup>1</sup> :

- 1 *Balanced Scorecard* menempatkan seluruh organisasi dalam proses pembelajaran;
- 2 Keputusan penganggaran lebih rasional;
- 3 Memfasilitasi perbaikan kinerja;
- 4 Memperbaiki komunikasi kepada *stakeholders*;

---

<sup>1</sup>. Oskar, ST. *Balance Scorecard dan Performance Management Dalam Perspektif Peningkatan Kinerja Pemerintah Daerah*.  
Sumber : [WWW.kalteng.go.id-bsc](http://WWW.kalteng.go.id-bsc)

- 5 Memberikan data untuk acuan (*benchmark*).

## 1.2 Perumusan Masalah

Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar merupakan lembaga pendidikan formal dibawah pengawasan Departemen Pendidikan Nasional yang secara khusus di kelola oleh Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar. Tugas dan fungsinya adalah merupakan salah satu instansi pusat yang bertanggung jawab dalam mempersiapkan kebijakan yang berkaitan dengan bimbingan teknis, supervisi, monitoring penyelenggaraan pendidikan khususnya Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar. Salah satu tugas Direktorat adalah mempersiapkan bahan perumusan kebijakan yang mengarahkan kepada keberhasilan pendidikan khususnya Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar. Dalam rangka melaksanakan tugas dan fungsi diperlukan suatu fokus strategi bagi personel karyawan sebagai pendukung arah dan tujuan manajemen organisasi.

Direktorat Pembinaan TK dan SD selama ini masih berfokus pada penggunaan pengukuran perspektif finansial hal ini bisa dilihat dalam pembuatan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Dengan hanya berfokus pada penggunaan perspektif finansial itu, maka sasaran strateginya kurang terfokus atau *ter-link* dengan visi dan misi yang dimaksud, sehingga untuk mengukur keberhasilan kinerja seringkali mengabaikan perspektif lain yang sebetulnya dapat memberikan kontribusi bagi pelayanan pendidikan.

Untuk mendukung terlaksananya target, sasaran kerja yang saling terkait, dan mendukung tujuan Direktorat Pembinaan TK dan SD, maka diperlukan suatu sistem manajemen yang memperhatikan aspek pengendalian dan mampu mengukur kinerja setiap langkah yang diambil untuk tercapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Oleh karena itu penulis mencoba menggunakan alternatif pengukuran kinerja melalui *Balanced*



*Scorecard* sebagai sistem pengendalian manajemen yang dapat sinergi dengan sasaran strategis juga ukuran atas pencapaian di masa yang akan datang.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian karya akhir ini bertujuan :

1. Untuk melihat bagaimana sistem *balance scorecard* ini dapat menterjemahkan visi dan misi direktorat kedalam strategi-strategi, yang akhirnya strategi ini dapat diimplementasikan ke dalam program-program kegiatan dan juga dipahami oleh setiap karyawan..
2. Dengan menggunakan analisa SWOT untuk mengetahui faktor eksternal maupun internal Direktorat Pembinaan TK dan SD, sehingga di dapat alasan yang kuat untuk memperbaiki strategi organisasi menyeluruh, yang menyebabkan karyawan paham atas perannya dalam tujuan mencapai strategi organisasi dimasa yang akan datang. Dan hasil evaluasi tersebut sebagai dasar perencanaan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Dari hasil rancangan tersebut organisasi diharapkan dapat melakukan pengukuran pencapaian strategi secara terstruktur dan efektif terhadap langkah-langkah yang diambil dalam mencapai tujuan organisasi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai berikut :

1. Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.

2. Menambah wawasan bagi manajemen dan pengurus mengenai pentingnya faktor-faktor nonfinancial yang mempengaruhi kinerja manajemen Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.
3. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu organisasi nonprofit.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian dibatasi hanya untuk merancang, apakah sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di Direktorat Pembinaan TK dan SD. Dan sasaran strategi yang dibuat berdasarkan tiga pilar pendidikan yaitu: pemerataan dan perluasan akses; peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing; penguatan tata kelola, akuntabilitas dan citra publik dapat disusun menjadi suatu peta strategi ke dalam empat perspektif, serta bermanfaat untuk mencapai tujuan dimasa yang akan datang.

### **1.6 Metode Penelitian**

Penelitian dilakukan dengan melakukan studi kepustakaan dan penelitian lapangan. Studi kepustakaan berdasarkan tulisan para ahli yang terdapat di buku, majalah, koran, internet, dan pustaka lainnya. Hal ini dilakukan untuk mendalami teori manajemen yang relevan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan pokok permasalahan dan untuk mempelajari serta memahami teori tentang manajemen kinerja terutama konsep *Balanced Scorecard*.

Sedangkan mengenai penelitian riset lapangan penulis mendapatkan kendala, tidak adanya dukungan dari pimpin di Direktorat Pembinaan TK dan SD, sehingga penelitian riset

lapangan tidak dilakukan. Dan sekedar untuk mendapatkan informasi mengenai topik berkaitan dengan materi ini, penulis hanya bisa mewawancarai secara langsung dan bersifat terbatas.

## **1.7 Sistematika Pembahasan**

Karya akhir ini meliputi 5 (lima) bab dengan sistematika pembahasan berupa :

### **BAB I - PENDAHULUAN**

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan metode penelitian.

### **BAB II - LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini membahas mengenai tentang teori-teori yang digunakan yang sesuai dengan permasalahan topik tesis ini.

### **BAB III – GAMBARAN UMUM ORGANISASI**

Bab ini membahas mengenai pertama dasar kebijakan pembangunan pendidikan terdiri dari amanat UUD 1945, UU no. 20 tahun 2003, perencanaan pembangunan jangka menengah nasional; visi Departemen Pendidikan Nasional; Misi pendidikan nasional; pilar kebijakan pendidikan nasional. Kedua profil Direktorat Pembinaan TK dan SD terdiri dari struktur organisasi; tugas dan fungsi; visi, nilai, misi, dan tujuan; strategi.

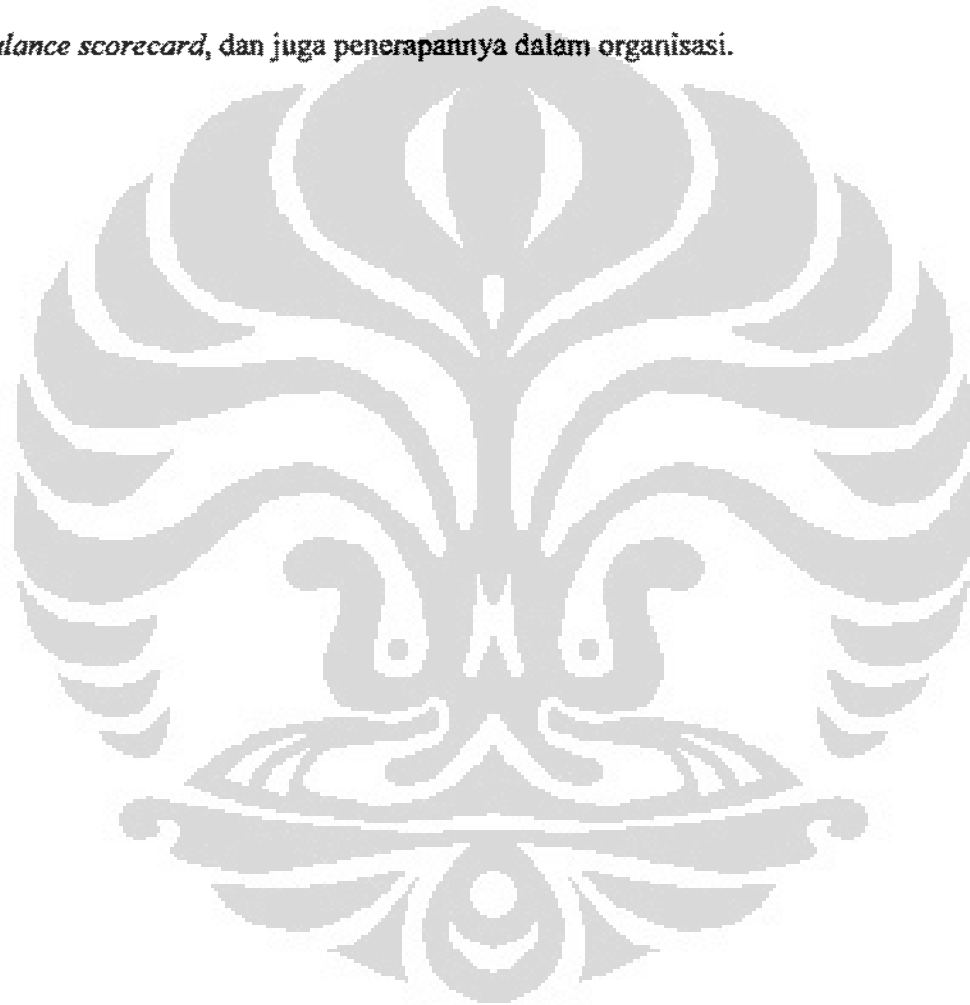
### **BAB IV – ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Bab ini membahas mengenai pertama usulan balance scorecard di Direktorat Pembinaan TK dan SD. Kedua penyusunan balance scorecard di Direktorat Pembinaan TK dan SD terdiri dari evaluasi visi dan misi; analisa lingkungan internal dan eksternal, rancangan peta strategi Direktorat Pembinaan TK dan SD; pengadaptasin strategy-focused organisation (SFO)

## **BAB V – PENUTUP**

Bab ini membahas mengenai kesimpulan dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya dan saran-saran bagi penentuan langkah selanjutnya.

Tiada gading yang tak retak, penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, semoga dengan sekelumit tulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi orang yang ingin lebih mengetahui mengenai *balance scorecard*, dan juga penerapannya dalam organisasi.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* sebagai suatu metode alternatif dalam mengukur kinerja yang komprehensif, karena mempertimbangkan faktor finansial dan juga faktor non finansial. Dengan pengukuran empat perspektif, yaitu *customer*, *internal*, *learning and growth* dan *financial* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan tujuan dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya. Selain itu metode ini juga menjelaskan bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengelola *intangible assets*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibanding dengan pengelolaan *tangible assets*-nya. *Intangible assets* tersebut mencakup; pengembangan hubungan dengan pelanggan, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang *customized high-quality* dengan biaya yang minimal, kemampuan meningkatkan skills, memberikan motivasi karyawan, dan berkemampuan mengembangkan teknologi informasi.

Di awal tahun 1990-an konsep ini dikembangkan oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton. Setelah menyadari adanya kelemahan dan *veguness* dari pendekatan manajemen sebelumnya yang lebih menekankan kepada aspek keuangan, maka pendekatan *Balanced Scorecard* memberikan gambaran jelas terhadap hal-hal apa saja yang harus diukur untuk menyeimbangkan perpektif Keuangan

Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Menjelang abad ke-21 banyak pihak mempertanyakan kehandalan dari pengukuran kinerja keuangan (*financial measures of performance*), karena lebih berguna untuk melaporkan ketimbang mengarahkan *future direction* bagi perusahaan. Kritik-kritik terhadap penggunaan dari pengukuran keuangan (*financial measures*), sebagai berikut<sup>2</sup> :

a. ***Not consistent with today's business realities***

Kekayaan perusahaan bukan hanya pada nilai asset *tangible assets* tetapi juga banyak dipengaruhi oleh faktor *intangible assets*, seperti: naik dan turunnya nilai saham perusahaan di pasar modal; kerjasama antara para pelanggan dan pemasok; kultur organisasi menciptakan perubahan nilai hal-hal penting untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan perusahaan. Sehingga faktor *intangible assets* juga sebagai bagian dari kekayaan perusahaan.

b. ***Driving by rear view mirrow***

Pengukuran keuangan hanya menyediakan data historis, namun tidak dapat digunakan sebagai alat prediksi kedepan.

c. ***Tendency to reinforce functional silos***

Inti bekerja dalam fungsi organisasi adalah bagaimana bekerja sama untuk menghasilkan tujuan. Sedangkan pengukuran keuangan tidak mampu menentukan manfaat atau nilai dari suatu kerjasama yang dilaksanakan.

---

<sup>2</sup> Niven, P.R. Balance Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies. John Wiley & Sons, Inc, 2002. him. 7.

d. *Sacrifice of long-term thinking*

Mengorbankan kinerja jangka panjang dalam upaya menjalankan program penghematan biaya. Program tersebut dapat memberikan hasil secara positif untuk keuangan jangka pendek, namun akan mengurangi biaya untuk kegiatan penciptaan nilai jangka panjang, seperti riset dan pengembangan, customer relationship management.

e. *Financial measures are not relevant to many levels of the organization*

Kinerja keuangan tidak bisa mengungkapkan semua data informasi yang ada didalamnya (contohnya untuk keperluan berbagai tingkat level dalam organisasi), sehingga proses pengambilan keputusan dalam pengukuran keuangan sudah tidak relevan bagi level manajer maupun staff.

Demikian halnya dalam penentuan rencana-rencana bisnis strategis sering timbul pertanyaan mengapa selalu gagal? Ada empat faktor penghambat dalam mengimplementasikan rencana-rencana bisnis strategis<sup>3</sup>, yaitu :

1. **Hambatan Visi (*Visi Barries*)**- tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Berdasarkan survei, hanya 5% karyawan yang memahami strategi perusahaan mereka.
2. **Hambatan Orang (*People Barries*)**- Banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Berdasarkan survei, hanya sekitar 25% dari manajer memiliki insentif terkait dengan strategi perusahaan mereka.

---

<sup>3</sup>Kaplan, Robert, S. And Norton, David P. *Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston Harvard Business School Press, 1996

3. **Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*)**- Waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Misalnya, anggaran tidak mengaitkan anggarannya dengan strategis perusahaan.
4. **Hambatan Manajemen (*Management Barries*)**- Manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategis organisasi dan terlalu banyak waktu untuk keputusan taktis jangka pendek. Berdasarkan survei, sekitar 86% tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam perbulan untuk mendiskusikan strategi perusahaan mereka.

*Balanced Scorecard* digambarkan sebagai kumpulan pengukuran–pengukuran dapat dikuantifisir yang dihasilkan dari strategi organisasi. Pengukuran yang dipilih untuk *scorecard* merupakan alat bagi pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai dan *stakeholders* eksternal mengenai hasil dan kinerja organisasi untuk mencapai sasaran strategis dan misinya. *Balanced Scorecard is comprehensive descriptive framework that develops and encourages a sight of strategy*<sup>4</sup>.

Kemunculan gagasan *Balanced Scorecard* berawal dari temuan riset Kaplan dan Norton (dari *Harvard Business School*) pada awal tahun 1990an. Konsep awal *Balanced Scorecard* berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius *Harvard Business Review*. Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan *balanced scorecard* pada banyak perusahaan di Amerika. Buku ini semakin mempopulerkan *balanced scorecard*, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia.

---

<sup>4</sup> Kaplan, Roberts, and Norton, David P. *The Strategy Focused Organisation-How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.2001



Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation – How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan *Balanced Scorecard* pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka. Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide *Balanced Scorecard* ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai *Balanced Scorecard* sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

*Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *Balanced* dalam *Balanced Scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstem). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif. Sehingga *Balanced Scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara<sup>5</sup>:

- ✓ menjelaskan visi organisasi
- ✓ menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
- ✓ mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
- ✓ meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

---

<sup>5</sup> Kaplan, Roberts, and Norton, David P. 1996. hlm. 9.

Dari kesimpulan diatas maka *Balanced Scorecard* adalah dapat digunakan sebagai alat<sup>6</sup> dari suatu sistem yaitu : (a) sebagai sistem pengukuran (*measurement system*), (b) sebagai sistem manajemen strategis (*strategic management system*), dan (c) sebagai alat komunikasi (*comunication tool*).

**a) *Balanced Scorecard as A Measurement System***

Pengukuran kinerja keuangan memiliki keterbatasan, karena hanya mereview apa yang terjadi dimasa lalu. Kinerja keuangan (*tangible asset*) tidak lagi dapat mengukur kekayaan perusahaan secara nyata, maka perusahaan juga harus mengukur kekekayaan *Intangible asset*- nya, seperti pengetahuan, hak paten, dan *network relationships*. Sehingga perusahaan harus dapat mengukur *tangible asset* dan *Intangible asset* untuk menentukan jumlah kekayaannya.

Ukuran dalam *Balanced Scorecard* dipakai organisasi untuk menterjemahkan visi, strategi organisasi, dan juga ukuran (*measures*) untuk pencapaian strategi masa yang akan datang. Akhirnya pendapat Timothin Galpin mengenai ukuran dalam bukunya *Making Strategy* mengatakan "*measurable goals and objecives*" as one of the key success factors of making strategy work.

**b) *Balance Scorecard as A Strategic Management System***

Sebagai sistem manajemen strategis, *Balanced Scorecard* dapat mengurangi kendala-kendala sebagai berikut :

---

<sup>6</sup> Nivent, P.R.2002. hlm. 14.

1. Mengatasi kendala visi melalui translasi strategi (*overcoming the vision barrier through translation of strategy*) Idealnya *Balanced Scorecard* dibuat melalui pemahaman bersama dan menterjemahkan ke dalam strategi organisasi melalui sasaran, pengukuran, target dan inisiatif disetiap perspektif *Balance Scorecard*. Translasi visi dan strategi menuntut tim eksekutif untuk lebih spesifik mendefinisikan visi dan pernyataan strategi, misalnya suatu strategi atau sasaran strategi untuk *superior service* akan lebih terukur jika didefinisikan menjadi *responding to inquiries within 24 hours*. Hal tersebut membuat pegawai mudah memahami strategi dan tugas-tugasnya, dengan tidak menebak-nebak maksud dari pernyataan tersebut. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka dalam menerjemahkan strategi, telah menuntun tindakan pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Adanya tindak lanjut *Scorecard* untuk mengatasi kendala personal (*cascading the scorecard to overcome people barrier*)

Agar pelaksanaan strategi berjalan dengan sukses, maka strategi tersebut harus dipahami dan dijalankan oleh semua level dalam organisasi. Tindak lanjut (*cascading*) *scorecard* memberi kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan bagaimana aktivitas sehari-hari mereka dapat memberikan kontribusi terhadap strategi organisasi.

3. Strategi untuk pengalokasian sumber daya untuk mengatasi kendala sumber daya (*Strategic resource allocation to overcome the resource barrier*)

Pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan langkah yang baik untuk menyelaraskan antara alokasi sumber daya dengan strategi. Ketika merumuskan suatu *Balanced Scorecard*, hal yang perlu dipikirkan bukan hanya tujuan, pengukuran dan

target untuk setiap perspektif tapi juga perlu untuk mempertimbangkan inisiatif atau langkah-langkah yang harus diambil agar mencapai *scorecard*. Dalam mengembangkan *scorecard*, perlu untuk mengkaji semua inisiatif atau tindakan yang ada saat ini dan menentukan man yang sangat penting untuk memenuhi strategi dan mana yang memerlukan sumberdaya yang langka dan berharga ( *Valuable and scarce resource* )

4. Adanya pembelajaran strategi untuk mengatasi kendala manajemen (*strategic learning to overcome the management barrier*)

*Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi ke dalam pengukuran-pengukuran yang rasional dalam empat keseimbangan perspektif. Sehingga akan di dapat informasi lebih dari hanya sekedar data keuangan. Hasil pengukuran kinerja *scorecard* secara keseluruhan merupakan artikulasi dari strategi dan merupakan dasar untuk mengetahui apakah hasil yang dicapai sudah mendekati pencapaian dari strategi.

c) ***Balance Scorecard as A Communication Tool***

*Scorecard* yang dibangun dengan baik akan menggambarkan strategi yang dipilih dengan jelas yaitu strategi melalui penentuan pengukuran kinerja yang jelas dan obyektif yang telah dipilih.

*Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen yang menterjemahkan strategi visi, misi, dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dan pengukuran kinerja yang dalam pengendalian manajemen harus dilakukan secara

berimbang untuk keempat perspektif tersebut. Suatu sistem Balanced Scorecard yang efektif adalah yang meliputi :

- Gabungan antara berbagai hasil ukuran dengan semua faktor pendorong kinerja (*performance drivers*)
- Memiliki bauran yang seimbang antara hasil (*lagging indicator*), yaitu pengukuran umum yang digunakan pada industri/perusahaan sejenis berdasarkan data historis, dengan faktor pendorong kinerja (*leading indicators*), yaitu yang dirancang khusus untuk setiap strategi suatu unit usaha yang membantu menyediakan informasi untuk memprediksi kinerja dimasa mendatang.

*Balanced Scorecard* juga menekankan organisasi untuk mengembangkan strategi kedalam peta strategi (*strategy map*) untuk lebih memfasilitasi konversi *intangibile asset* kedalam *tangible asset*. Selanjutnya, dengan membuat *destination statement*, akan memberikan value yang lebih besar kedalam organisasi.

*Scorecard* tersebut membantu untuk mengembangkan suatu sistem manajemen, yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

a) Strategi

Menjadikan strategi sebagai agenda utama organisasi. Balance scorcard memungkinkan perusahaan mendiskripsikan dan mengkomunikasikan strategi mereka dengan cara yang dapat dipahami dan ditindak lanjuti dalam bentuk tindakan nyata.

b) Fokus

*Balanced scorecard* mendorong seluruh bagian organisasi untuk dapat fokus pada keberhasilan mengeksekusi strategi.

c) Organisasi

Memobilisasi semua karyawan untuk bertindak dengan cara yang sama sekali berbeda secara fundamental. *Balanced Scorecard* menciptakan organisasi baru yang menghubungkan sesama unit bisnis, jasa yang dipakai bersama-sama, dan antar pegawai.

Faktor yang menentukan apakah suatu organisasi membutuhkan *Balanced Scorecard*<sup>7</sup>, yaitu :

- a. Perusahaan telah menerapkan Total Quality Management (TQM) dan melakukan perbaikan-perbaikan berbagai hal dalam sistem operasional organisasi, tetapi *customer* tidak menanggapinya.
- b. Jika suatu perusahaan tidak membuat laporan kinerja bulanannya, maka tidak ada orang yang memperhatikan.
- c. Perusahaan menciptakan nilai dari intangible assets seperti pengetahuan dan kreativitas karyawan, hubungan dengan customer, dan budaya kerja.
- d. Organisasi memiliki strategi, tetapi sukar diimplementasikan.
- e. organisasi jarang meriviu ukuran kinerja organisasi, juga membuat dan mengembangkan strategi baru.
- f. Para senior manajemen menghabiskan mayoritas waktu mereka untuk mendiskusikan beberapa varian untuk perencanaan dan operasional.

---

<sup>7</sup> Niven, P.R. 2003, hlm. 56.

- g. Penentuan dalam menetapkan anggaran di organisasi sangat sifat politis dan juga bercirikan historical budget.
- h. Karyawan tidak memahami misi, visi dan strategi organisasi
- i. Karyawan tidak memahami atas peran dan tujuannya dalam mencapai strategi organisasi
- j. Tidak ada seorangpun yang memahami proses ukuran kinerja di organisasi tersebut.
- k. Karyawan memiliki beberapa inisiatif untuk organisasi dan mungkin tidak semua strategi dapat dijalankan.
- l. Sedikit akuntabilitas yang dimiliki organisasi.
- m. Karyawan bersikeras pada tingkat posisi kerjanya, kesimpulannya sedikit kolaborasi yang dilakukan antar departemen.
- n. Karyawan mendapatkan kesulitan untuk mengakses informasi yang kritikal, yang dibutuhkan oleh pelanggan.
- o. Prioritas organisasi sering didekte oleh keperluan sekarang atau "*Firefighting*".
- p. Lingkungan selalu berubah, untuk mencapai kesuksesan tersebut organisasi juga harus berubah.
- q. Organisasi selalu menghadapi tekanan *stakeholders*, dalam mendapatkan hasil.
- r. Organisasi belum mendapatkan definisi dari target kinerja baik secara finansial maupun non finansial.
- s. Organisasi tidak dapat kejelasan artikulasi strategi kedalam satu halaman dokumen atau peta strategi
- t. Organisasi terkadang membuat keputusan yang menguntungkan jangka pendek, tetapi malah dapat merusak nilai jangka panjang.

## 2.2 Mekanisme Kerja *Balanced Scorecard*

Mekanisme kerja *Balanced scorecard* digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi lima belas kegiatan berikut<sup>8</sup>:

### a) Membangun konsesus atas pentingnya perubahan manajemen

Perubahan atau merubah manajemen selalu menjadi tantangan utama dalam menjabarkan sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard* dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar.

Membangun sebuah *scorecard* yang berhasil memerlukan konsensus dan dukungan dari manajemen senior mengenai mengapa *scorecard* tersebut dibuat. Artinya perlu diamati sejauh mana alasan implementasi *Balanced Scorecard* mampu menompang kesuksesan *Balanced Scorecard* dalam proses berikut dalam proses berikutnya.

### b) Pembentukan tim proyek

Proses pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat penting untuk secara khusus membahas siapa berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek.

### c) Mendefinisikan industri, menjelaskannya, dan peran perusahaan

Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini. Karena kita akan mencapai persetujuan

---

<sup>8</sup> Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. PT GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA. 2002. hlm.81.



tentan bagaimana industri akan berkembang di masa datang maka kita akan juga akan menyusun *platform* yang bernilai dan dilanjutkan dengan perluasan visi dan strategi masa depan kita. Bentuk yang cocok untuk pekerjaan ini adalah wawancara individu, terutama dengan diperusahaan.

**d) Menentukan unit atau *Strategic Business Unit***

Bagi perusahaan yang relatif kecil, mungkin yang paling baik adalah menciptakan *scorecard* untuk organisasi secara keseluruhan. Sebaiknya pada perusahaan yang lebih besar dan/atau kelompok korporasi akan lebih cocok jika memulainya dengan satu atau dua *pilot project* di *Strategic Business Unit*.

**e) Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada**

Evaluasi sistem pengukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan saat ini, menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam "*Putting the Balanced Scorecard to work* (*Harvard Business Review*, Sept/Okt 1993), pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolak ukur yan seimbang (*Balanced*), mereka terlalu terfokus pada tolak ukur pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan.

**f) Merumuskan/mengkonfirmasi visi perusahaan**

Dalam prakteknya, ada yang memisahkan pengertian visi dan misi. Sebaliknya, ada pula yang menganggap sama. Dalam hal disamakan, maka baik visi maupun misi digambarkan sebagai animasi dan rei yang dicapai dimasa mendatang oleh perusahaan. Karena model *Balanced Scorecard* berdasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama nyata-nyata eksis. Karena *scorecard* akan memberikan fokus yang lebih kuat kepada organisasi

dibandingkan sebelumnya, konsekuensi visi yang salah arah memungkinkan akan menjadi permasalahan yang sangat serius.

**g) Merumuskan perspektif**

Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard* finansial, pelanggan. Proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan pula untuk menambah perspektif lain, seperti perspektif karyawan atau manusia. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika bisnis, dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda.

**h) Merincikan visi berdasarkan masing-masing perspektif dan merumuskan seluruh tujuan strategis.**

Model *Balanced Scorecard* utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan instrumen untuk menterjemahkan visi dan strategi yang abstrak kedalam tolak ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi, tujuan langkah ini adalah untuk menterjemahkan visi kedalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan dengan demikian, akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model dan metode ini.

**i) Identifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan**

Langkah ini berarti berpindah dari deskripsi dan strategi-strategi yang diuraikan diatas ke diskusi dan penetapan apa yang dibutuhkan visi untuk berhasil dan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh besar dalam hasil. Dengan kata lain perusahaan sekarang harus

menentukan faktor-faktor apa saja yang paling penting bagi kesuksesan, lalu menyusun prioritasnya.

**J) Mengembangkan tolak ukur, identifikasi sebab dan akibat, dan menyusun keseimbangan**

Pada langkah ini, kita mengembangkan tolak ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Seperti pada langkah-langkah lainnya, kita harus memulai dengan beberapa bentuk “*brainstorming*”, dimana tidak ada ide yang ditolak dan semua pemikiran digunakan dalam proses tersebut. Hanya pada fase terakhir kita menspesifikasikan dan menyusun prioritas untuk tolak ukur yang terlihat relevan, yang bisa diawasi, dan memadai. Tantangan terbesar adalah menemukan hubungan sebab akibat yang jelas dan menciptakan keseimbangan diantara tolak ukur dalam perspektif yang dipilih. Maka, kita perlu mengadakan diskusi tentang apakah keseimbangan itu dapat dicapai di antara tolak ukur yang berbeda sehingga peningkatan-peningkatan jangka pendek tidak bertentangan dengan sasaran jangka panjang.

**K) Mengembangkan *Top-level Scorecard***

Scorecard tingkat tinggi diletakkan berama-sama untuk mempresentasikan dan mendapatkan persetujuan pihak-pihak terkait. Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk ke dalam pengembangan *scorecard*, semua orang didalam organisasi perlu berpola pikir efisiensi dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan.

**L) Rincian *scorecard* dan tolak ukur oleh unit organisasi**

Berdasarkan tolak ukur perusahaan dan organisasi, *scorecard* tingkat tinggi dan tolak ukur diuraikan dan dilaksanakan ke-unit-unit organisasi tingkat yang lebih rendah. Jika organisasi selalu datar dan kecil sehingga semua orang bisa mengetahui pengaruh

*scorecard* tingkat tinggi pekerjaannya maka biasanya tidak diperlukan lagi perincian *scorecard*.

#### **N) Merumuskan tujuan-tujuan**

Tiap-tiap tolak ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

#### **P). Mengembangkan rencana tindakan**

Terakhir untuk melengkapi *scorecard*, kita juga harus menspesifikasikan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggung jawab dan skedul untuk laporan sementara dan terakhir. Karena rencana cenderung bersifat massa dan sangat ambisius, kelompok sebaiknya menyetujui daftar prioritas dan daftar rencana untuk menghindari harapan-harapan yang tak terkatakan yang kemudian bisa menjadi sumber frustrasi dan iritasi yang destruktif.

#### **P). Implementasi *Scorecard***

Memelihara konsistensi pada *scorecard*, diperlukan basis yang kontinyu agar fungsinya sebagai alat manajemen yang dinamis dapat berjalan. Dalam hal ini, solusi-solusi TI yang relevan dibutuhkan untuk memfasilitasi laporan dan kumpulan data.

### 2.3 Keuntungan (*advantage*) *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode perencanaan strategi (*strategic planning*). Dibandingkan dengan metode-metode lain, *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut<sup>9</sup>:

1. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, para pemegang saham, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi)
2. *Balanced scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan setiap faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen)
3. *Balanced scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya berfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *key performance indicators* (KPI). Hal ini

---

<sup>9</sup> Luis, S., & Biromo, P.A., *Step By Step in Cascading Balance Scorecard To Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama 2007. hlm.48.

memunjukkan bahwa balance scorecard tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor pencapaian strategi tersebut. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen)

4. *Balanced Scorecard* memiliki konsep sebab akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu dapat membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaiknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen).
5. *Balanced Scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan balance scorecard sebagai titik tolak. Dari *Balanced Scorecard* kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada sumber daya dan manajemen).

Baraldi (2002) juga menguraikan beberapa keunggulan dari implementasi *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* berusaha untuk memecahkan dan menjawab beberapa konsep manajemen lama, berikut<sup>10</sup> :

- Apakah suatu sistem multimedia dapat menandakan dan menandai kinerja organisasi berdasarkan beberapa analisis perspektif yang berbeda termasuk pengukuran non finansial.
- Menjaga keseimbangan, baik antara indikator kinerja *leading* dan *lagging*.
- Menyajikan suatu visi strategis dari kinerja , menjelaskan apa dan bagaimana suatu strategi yang sudah diformulasikan dapat mencapai hal yang ditargetkan secara efektif. Hal ini merupakan peranan *Balanced Scorecard*, yaitu mengatasi kendala yang ada antara perancangan strategi dan pelaksanaannya.
- Mencakup proses dari pengukuran kinerja dengan referensi yang relevan.
- Merupakan point yang tidak dapat dihindari dari seluruh proses manajemen.

Dengan menawarkan *organic-style* dan visi yang komprehensif dari kinerja organisasi, *Balanced Scorecard* memberikan inspirasi proses perencanaan dan programing, menetapkan tujuan, komunikasi, dan penghargaan. Dengan kata lain, *Balance Scorecard* menjadi Pendorong manajemen berorientasi kinerja.

---

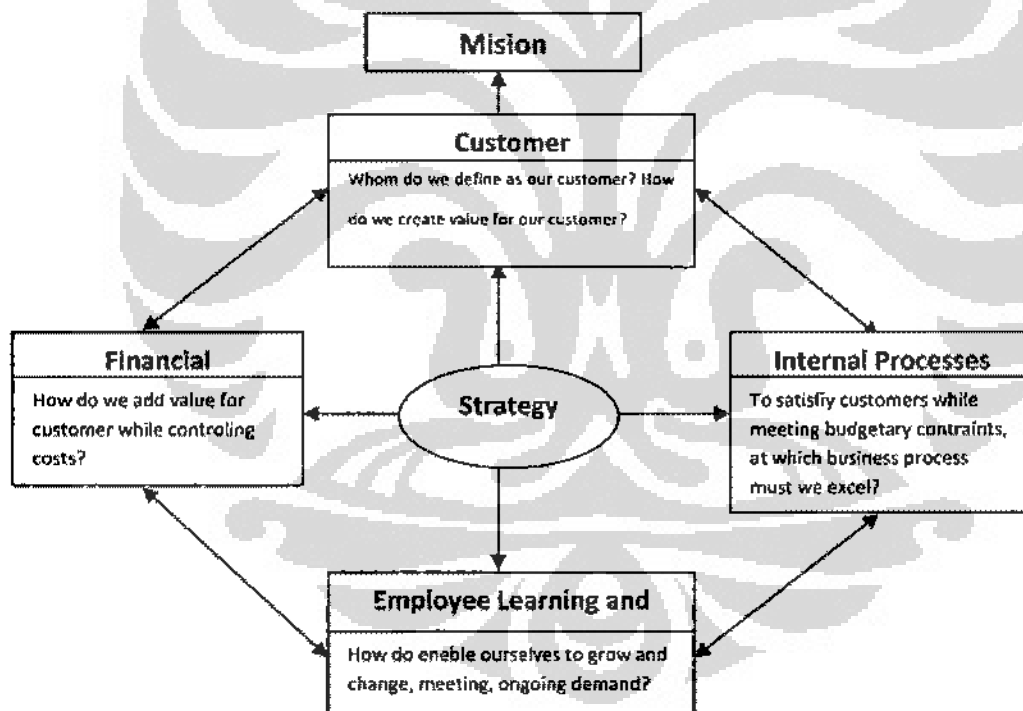
<sup>10</sup> Baraldi, S. *The Balance Scorecard in Hospitals; Performance Measurement as a Driver Of Change : A Case Study*. Performance Measurement and Management Control.2002.

## 2.4 *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Publik (*Balance Scorecard for Public*)

Saat ini *Balanced Scorecard* telah menunjukkan mampu memenuhi kebutuhan pengukuran manajemen sektor swasta dan juga memfasilitasi trasisi cepat dan dramatis organisasi non-profit dan publik abab-21. Gambar dibawah menunjukkan model *Balanced Scorecard* pada organisasi publik<sup>11</sup>.

Gambar 2.1.

*Typical Balanced Scorecard for Public Organization and Nonprofit Sectors*



Sumber : *Balanced Scorecard Step-By-Step Maximizing Performance and Maintanign Result* (John Wiley&Sons, Inc, 2002)

<sup>11</sup> Niven, P.R.2002. hlm. 32.



Perbedaan utama antara *Balanced Scorecard* sektor swasta dan publik merupakan hasil pencantuman misi pada bagian kerangka *Balanced Scorecard*. Dari misi tersebut terlihat customer organisasi tersebut, bukan *financial stakeholders*-nya. Pencapaian misi tersebut tidak sama dengan tanggung jawab fiskal dan jabatan, melainkan organisasi tersebut harus lebih dahulu menentukan siapa yang mereka layani dan bagaimana kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Di sektor komersial, perusahaan bertanggung jawab pada pemberi modal atas hasil yang dicapai, dengan mengawasi pertanggungjawaban melalui hasil yang dicapai dalam scorecard-perspektif keuangan. Untuk organisasi publik, fokus utama adalah pada pelanggan dan melayaninya dalam rangka pencapaian misi.

Mengapa institusi pemerintah perlu mengadopsi *Balanced Scorecard*? Pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal adalah sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional,

menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

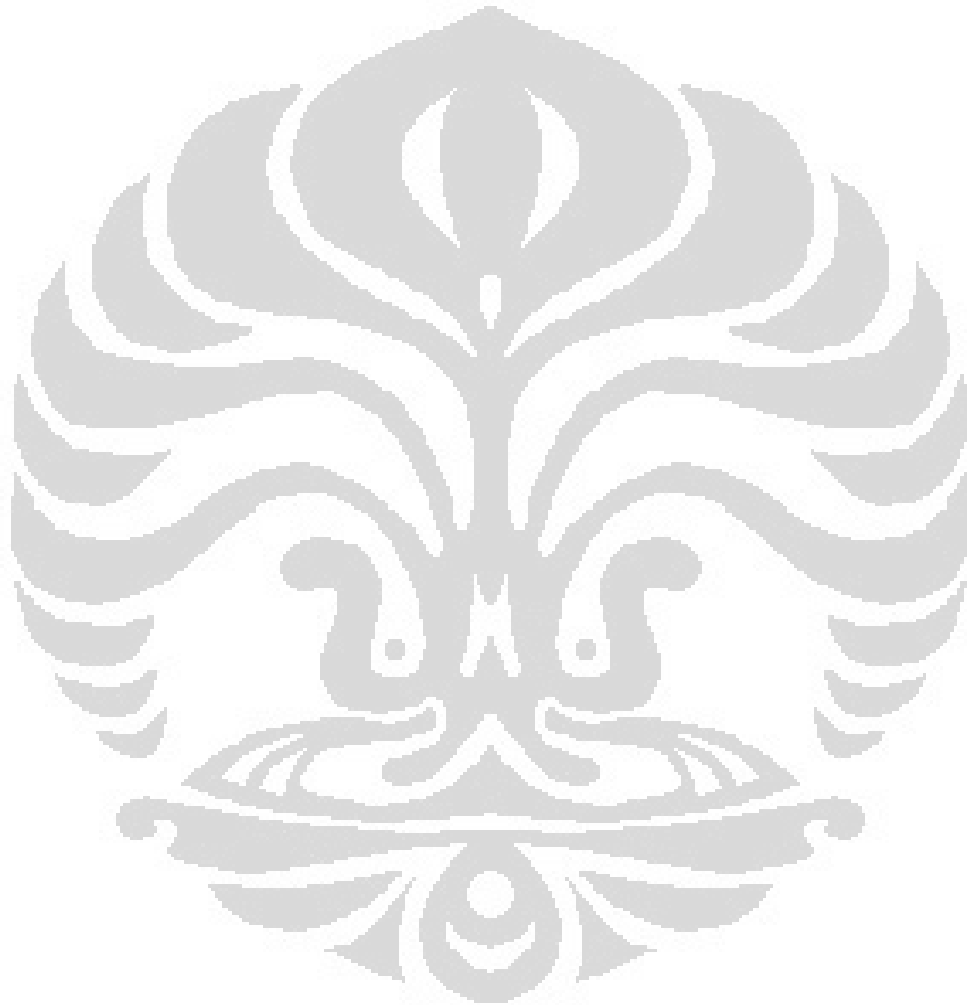
Adapun perbedaan karakteristik organisasi swasta dan pemerintah dapat dilihat adalah dalam tabel berikut<sup>12</sup>.

Perspektif	Swasta	Pemerintah
Finansial	Pemegang saham	DPR, pembayar pajak, konstituen
Pelanggan	Pelanggan	Orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik
Proses Proses Internal	Membuat produk yang diunggulkan	Memberikan pelayanan secara kompetitif
Pertumbuhan & pemerintah	karyawan, direksi	pejabat politik (menteri), pegawai pembelajaran

Tidak satupun organisasi terlepas dari statusnya dapat secara sukses beroperasi dan memenuhi keinginan pelanggannya tanpa adanya sumber daya keuangan. Pengukuran keuangan *scorecard* sektor publik dan non profit dapat dilihat sebagai pendukung kesuksesan pelanggan atau sebagai konstrain/batasan yang harus diikuti oleh grup. Ketika mengembangkan tujuan dan ukuran dari perspektif internal proses, penting untuk bertanya "Internal proses utama apa yang harus dikuasai untuk memberikan value kepada pelanggan?" Kunci sukses utama *Balance Scorecard* terletak pada pemilihan dan pengukuran

<sup>12</sup> Darwanto, H. *Balance Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah*.  
Sumber : [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)

proses-proses tersebut yang dapat memperbaiki outcomes untuk pelanggan, dan pada akhirnya memungkinkan kita bekerja kearah misi organisasi.



## 2.5 Analisa SWOT

Dalam penyusunan suatu *Balanced Scorecard* perlu pertimbangan dari tujuan-tujuan; pernyataan visi dan misi; analisa lingkungan eksternal dan internal; dan Pemilihan strategi organisasi yang sesuai berdasarkan atas kekuatan dan kelemahan organisasi juga kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal, salah satunya dengan menggunakan analisa *SWOT* (*strengths*-kekuatan, *weakness*-kelemahan, *Opportunities*-kesempatan, dan *Threats*- ancaman).

Analisa SWOT telah menjadi salah satu alat yang berguna dalam dunia industri. Namun demikian tidak menutup kemungkinan untuk digunakan sebagai aplikasi alat bantu pembuatan keputusan dalam pengenalan program di sektor pendidikan.

Proses penggunaan manajemen analisa SWOT menghendaki adanya suatu survei internal tentang *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan) program, serta survei eksternal atas *opportunities* (peluang/kesempatan) dan *threats* (ancaman). Pengujian eksternal dan internal yang terstruktur adalah sesuatu yang unik dalam melakukan perencanaan dan juga untuk pengembangan khususnya disektor pendidikan.

Para administrator atau pengelola sekolah harus berperan sebagai penggagas atau inovator dalam merancang masa depan lembaga yang mereka kelola. Strategi-strategi baru yang inovatif harus dikembangkan untuk memastikan bahwa sektor pendidikan akan melaksanakan tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat mendatang. Untuk melakukan hal ini, antara lain dibutuhkan sebuah pengujian mengenai bukan saja lingkungan lembaga pendidikan itu sendiri tetapi juga lingkungan eksternalnya<sup>13</sup>. Analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan/peluang, dan ancaman atau SWOT,

---

<sup>13</sup> Broadhead, C.W., "Image 2000: A Vision for Vocational Education. To Look Good, We've got to Be Good". *Vocational Education Journal*, edition 66, 1991. hlm. 22-25.

menyediakan sebuah kerangka pemikiran untuk para administrator pendidikan dalam memfokuskan secara lebih baik pada layanan kebutuhan dalam masyarakat.

Meskipun sebenarnya analisa ini banyak ditujukan untuk penerapan dalam bisnis, ide penggunaan perangkat ini dalam bidang pendidikan bukanlah hal yang sama sekali baru. Sebagai contoh, Gorski<sup>14</sup> menyarankan pendekatan ini untuk meningkatkan minat dalam masyarakat untuk memasuki sekolah dan lembaga-lembaga pendidikan. Perangkat manajemen yang sedianya ditujukan untuk bidang industri seringkali bisa diolah untuk diterapkan di bidang pendidikan, karena adanya kemiripan yang fundamental dalam tugas-tugas administratif. SWOT adalah sebuah teknik yang sederhana, mudah dipahami, dan juga bisa digunakan dalam merumuskan strategi-strategi dan kebijakan-kebijakan untuk pengelolaan pegawai administrasi (administrator). Sehingga, SWOT disini tidak mempunyai akhir, artinya akan selalu berubah sesuai dengan tuntutan jaman. Sehingga tujuan dari SWOT dapat digunakan oleh para administrator dalam menganalisis dan memulai pembuatan program baru yang inovatif untuk ditawarkan dalam sektor pendidikan.

## 2.6 Misi, Nilai, Visi, dan Strategi

Agar Balanced Scorecard berhasil diimplementasikan ke dalam organisasi, maka organisasi harus memahami arti misi, nilai, dan visi. Konsep ini merupakan dasar dari efektivitas organisasi dalam menginspirasi kesemua stakeholders, sebagai petunjuk dalam mengambil keputusan, dan sebagai penghubung segala tindakan pada semua karyawan di

---

<sup>14</sup> Gorski, S.E., "The SWOT Team-Focusing on Minorities". *Community, Technical, and Junior College Journal*, Edition .61, 1991. hfm. 30-33.

dalam organisasi. metode Balanced Scorecard akan mengultimatum arti dari misi, nilai, visi, dan strategi kedalam matrik kinerja yang dapat digunakan sebagai pengukur keberhasilan organisasi<sup>15</sup>.

### Misi

Mendefinisikan sebagai alasan berdirinya suatu perusahaan. Rumusan misi sebaiknya dikembangkan oleh manajemen inti, karena meliputi pemahaman yang luas terhadap cara pandang perusahaan secara utuh menyeluruh. Misi tersebut akan memberikan arah bagi setiap lapisan dalam perusahaan. Misi juga mengandung nilai filosofi perusahaan tentang usaha yang ditekuni dan hubungannya dengan para pemegang saham.

### Nilai

Nilai dapat diartikan sebagai prinsip-prinsip yang melandasi tindakan setiap orang dalam organisasi. Dalam menentukan nilai organisasi tidak ada patokan seberapa benar dan seberapa salah, unsur nilai itu sendiri lahir sebagai budaya organisasi yang dipegang oleh setiap pribadi dalam prosesnya mencapai tujuan perusahaan.

### Visi

Visi merupakan gambaran organisasi secara menyeluruh yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, bisa saja dalam jangka waktu 5, 10, sampai dengan 15 tahun kedepan bahkan tidak memiliki batas waktu. Visi kuat mendorong setiap orang didalamnya secara bersama untuk tetap fokus dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pernyataan visi

---

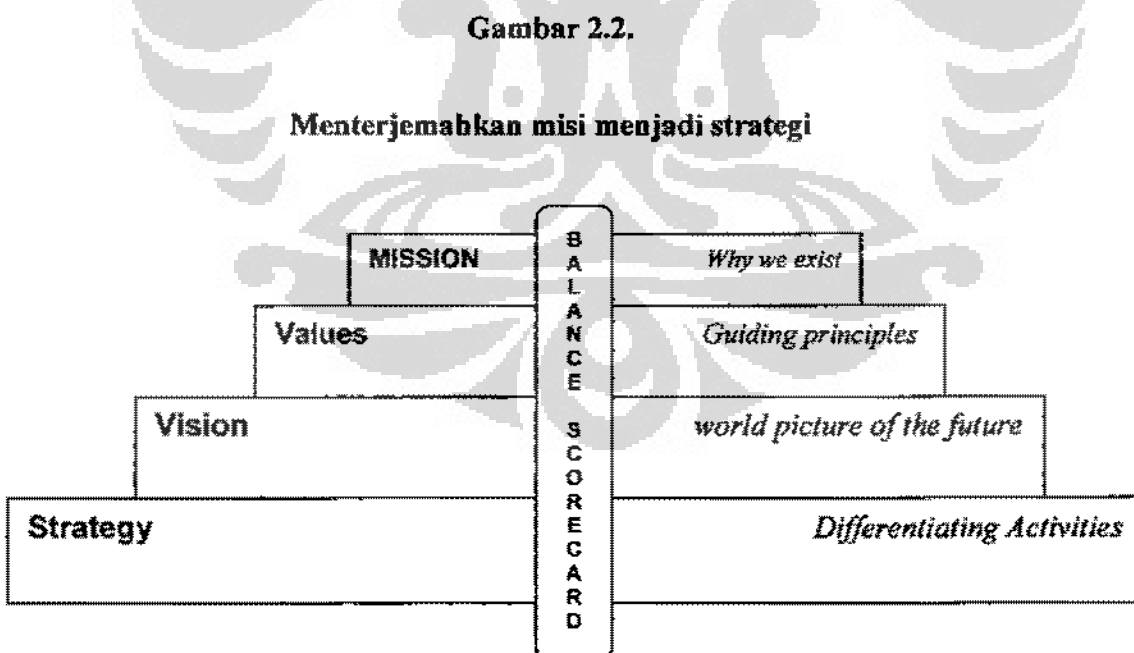
<sup>15</sup> Niven, P.R. 2003. hlm. 101.

tidak dalam bentuk abstrak, memberikan gambaran ideal yang ingin dicapai, yang digunakan sebagai dasar memformulasikan strategi perusahaan.

### Strategi

Strategi merupakan cara perusahaan mencapai visi dan misi, bukan sebuah proses berdiri sendiri, namun saling berkesinambungan. Mulai dari misi, nilai dan visi perusahaan dirangkum dalam bentuk strategi, yang akan diturunkan sampai dengan level manajemen yang paling bawah. Strategi yang baik adalah strategi yang konsisten terhadap tujuan organisasi, strategi dapat saja berubah, menyesuaikan terhadap perubahan lingkungan bisnis serta kemampuan internal perusahaan.

Balance scorecard menterjemahkan visi, misi, nilai perusahaan kedalam strateginya. Dapat dilihat pada gambar berikut :



Sumber : Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Nonprofit Agencies. Paul R. Niven.(John Wiley&Sons, Inc, 2002). hal.101

## 2.7 Strategy Map

Hubungan sebab akibat diantara sejumlah sasaran strategis dalam *Balanced Scorecard* digambar dalam peta strategi (*strategy map*). Menurut Kaplan " *A balance scorecard strategy map is a generic architecture for describing a strategy*". Hubungan sebab akibat yang digambarkan dalam peta strategi merupakan hipotesis dari strategi. Peta strategi dapat menggambarkan hubungan sebab akibat diantar sejumlah sasaran strategis dalam *Balanced Scorecard* secara lebih eksplisit sehingga dimungkinkan dilakukan pengujian atas ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2001) juga menegaskan bahwa *strategy map* merupakan pondasi dalam merancang *Balanced Scorecard*.

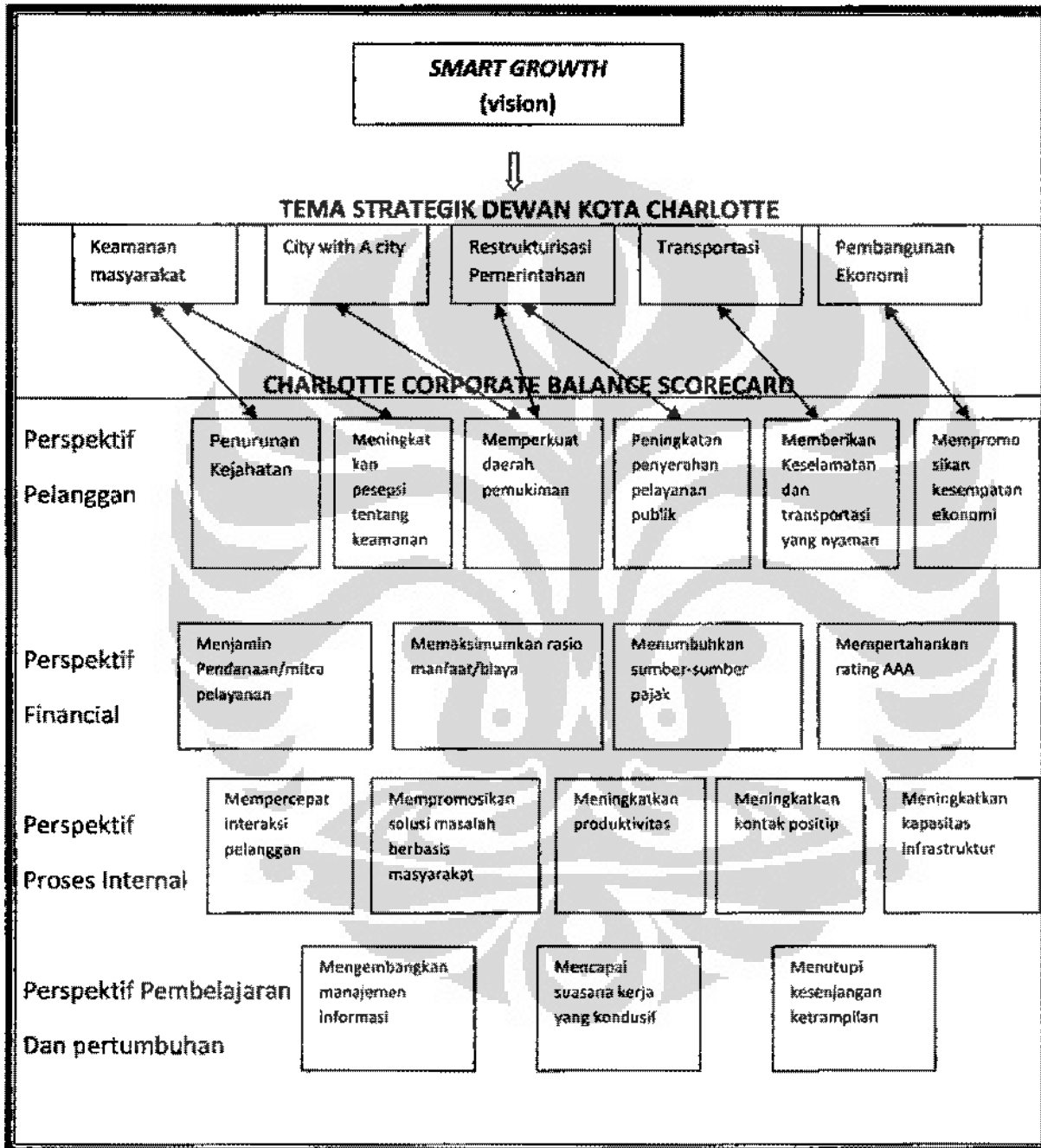
Peta strategi juga dapat digunakan sebagai suatu alat untuk menguji apakah *Balanced Scorecard* yang disusun telah memasukan semua unsur-unsur yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam implementasi strateginya. Hubungan sebab akibat yang digambarkan dalam peta strategi memudahkan organisasi mengidentifikasi adanya faktor-faktor penting pendorong kesuksesan organisasi dalam mengimplementasikan strateginya yang belum terdapat dalam *Balanced Scorecard*.

Contoh landasan berpikir dalam merancang strategi dengan melalui peta strategi (*strategic map*), seperti terlihat pada gambar 2.2 yang merupakan contoh dari ilustrasi *Balanced Scorecard* di *The Charlotte City Balance Scorecard* pada perancangan strategi organisasi pemerintah yang diawali oleh perspektif pelanggan, perspektif finansial, perspektif proses internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2.3

Ilustrasi The Charlotte City Balance Scorecard



Sumber : Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah oleh Vincent Gaspersz (PT. Gramedia Pustaka Karya.2006) hlm. 220.

## 2.8 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

### 2.8.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan hal yang penting bagi setiap organisasi, terlepas organisasi tersebut diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan sangatlah penting bagi suatu organisasi, oleh karena itu diperlukan suatu pengelolaan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apabila tujuan organisasi yang memang untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator yang sangat penting karena segala bentuk operasi dari organisasi penghasil laba ujung-ujungnya adalah uang.

Tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan yang lainnya, dalam *Balanced Scorecard* menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan, dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di mata para pemegang saham.

Keuangan organisasi dapat dilihat dari 2 sudut pandang<sup>16</sup>, yaitu :

- **Jangka pendek**

Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi aset.

---

<sup>16</sup>Luis, S., & Biromo, P.A. 2007 . hlm. 24.

- **Jangka panjang**

Berbeda dengan pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu;

- Peningkatan pendapatan
- Peningkatan nilai bagi pelanggan

Untuk hal utama, organisasi akan mencari berbagai peluang dan melakukan berbagai kegiatan, seperti meningkatkan sumber atau mencari sumber baru, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa inovasi produk baru, segmen pasar baru, atau rekanan bisnis yang baru.

Sementara itu, peningkatan nilai bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang akan diberikan. Misalnya, hal itu dapat kita lakukan dengan memperbaiki sistem pelayanan purna jual, membuat produk yang mudah digunakan (*user friendly*), atau memperpanjang waktu garansi produk.

### 2.8.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Saat ini banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan dengan memfokuskan kepada *customers*. "Untuk menjadi nomor satu, perusahaan harus memberikan nilai lebih bagi *customers*" adalah salah satu misi manajemen dan telah menjadi prioritas utama perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard*, untuk tujuan mengukur kepuasan *customers* manajemen diharapkan menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik, misalnya; *time*,

*quality, performance and service, and cost.* Tolok ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key-factors*<sup>17</sup>, yaitu ;

**a) *Market share.***

Ukuran market share adalah kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar yang telah di tentukan. Kelompok industri, statistik pemerintah atau sumber publik lainnya sering menyediakan data mengenai total market size, selain mengukur segmen pasar, perusahaan diharapkan melakukan pengukuran *second market share*-nya, yaitu *account share (customer wallet)*. Pengukuran yang dapat dilakukan meliputi *segment by segment*, yaitu berapa segmen pasar yang telah dicapai atas produk yang ditawarkan kepada *customer*, sedangkan "*share of wallet*-nya", yaitu prosentase atas total transaksi keuangan yang dilakukan *customers*.

**b) *Customer retention.***

Cara yang dapat ditempuh meningkatkan *market share* dimulai dengan mempertahankan *customers* yang ada, disamping itu perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap *customer loyalty*.

**c) *Customer acquisition.***

*Customer acquisition* dapat diukur dengan berapa jumlah *customer* baru atau *total sales* dibanding dengan *customers* baru pada masing-masing segmen.

**d) *Customer satisfaction.***

*Customer satisfaction* merupakan ukuran menilai seberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada *customers*-nya. Beberapa riset akhirakhir ini memperlihatkan dengan *score* yang cukup pada *customer satisfaction* tidak cukup

---

<sup>17</sup> Kaplan, Robert, S. And Norton, David P. 1996. hlm. 59.

menjamin pencapaian yang tinggi terhadap loyalitas, *retention* dan *profitabilitas*, dan hanya dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan mempengaruhi perilaku *customers* untuk melakukan pembelian kembali. Oleh karena itu survei perlu dilakukan untuk mengetahui berapa besar tingkat kepuasan *customers* terhadap pelayanan yang telah diberikan.

e) *Customer profitability.*

Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan pelanggannya dalam menjual produk dan jasanya dengan harga yang lebih rendah, sehingga pelanggan tidak mempunyai pikiran untuk pindah ke produk atau jasa pesaingnya. Dengan melakukan hal tersebut maka perusahaan menciptakan *profitable for customers*.

### 2.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif ini, para eksekutif, untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritis, yaitu; proses yang mempengaruhi *customers* dan *shareholders satisfaction*. Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya pada pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers and financial objectives*.

Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada tiga tahapan proses bisnis perusahaan<sup>18</sup>, yaitu :

---

<sup>18</sup> Kaplan, Robert, S. And Norton, David P. 1996. hlm. 83.

### 1. *Innovation*

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan tersebut dan kemudian mengidentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat *long wave of value* yang terdiri dari mengidentifikasi pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menyajikan *applied research* untuk mengeksploitasi teknologi bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa baru ke pasar.

### 2. *Operation*

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada.

### 3. *Postsale service.*

Postsale service yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi kredit card serta proses *collection and invoicing*. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran *cost*, *quality* dan *cycle time* untuk *billing*-nya yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan.

#### 2.8.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam persaingan yang global, perbaikan yang berkesinambungan atas produk, proses yang ada dan kemampuan menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan learning akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, memberikan nilai lebih bagi *customers* dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi ke dalam pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues* dan *margin, growth* dan selanjutnya akan meningkatkan *value* bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini<sup>19</sup>, yaitu;

##### 1. *Employee Capabilities.*

Saat ini telah banyak perusahaan-perusahaan dalam pekerjaan-pekerjaan rutin dan pemrosesan transaksi telah dilakukan secara otomatis (*compute-controlled*), sehingga untuk menilai kontribusi karyawan menjadi relatif lebih sulit, namun hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan *customers satisfaction* timbul dari *front time employee*. Ukuran-ukuran yang mungkin dapat dipakai untuk mengukur karyawan, yaitu:

- *Employee satisfaction* : merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan.  
Elemen dari *employee satisfaction* ini meliputi antara lain ;
  - \* terlibat dalam keputusan
  - \* pengakuan terhadap pekerjaan yang baik
  - \* akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik

---

<sup>19</sup> Kaplan, Robert, S. And Norton, David P .1996. hlm.112.

- \* dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif
  - \* mendukung fungsi staff
  - \* puas terhadap perusahaan secara keseluruhan.
- **Employee retention** : merupakan persentase dari key staff turn over yang mengukur pegawai yang memberi nilai kepada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis.
  - **Employee productivity** : merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian skill pegawai dan moral, inovasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan

## 2. **Information System Capabilities**

Motivasi dan skills karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran *customers satisfaction* dan *internal-business-process*, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai customers, internal processes dan financial mutlak diperlukan.

## 3. **Motivation, Empowerment and Alignment**

Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka skill dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran.

Ukuran yang dapat digunakan, antar lain;

- a. *The number of suggestion per emplyee*, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan.



- b. *The rate of improvement*, yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui *Total Quality Management or Total Quality Control*) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

#### 4. *Motivation, Empowerment and Alignment*

Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk *take action*, maka skill dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran.

Ukuran yang dapat digunakan, antar lain;

- a. *The number of suggestion per employee*, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan.
- b. *The rate of improvement*, yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui *Total Quality Management or Total Quality Control*) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

### 2.9 Penentuan Ukuran (*measures*)

Setelah menyusun peta strategi, kita perlu menentukan ukuran atau disebut *key performance indicator* (KPI). Ukuran adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Ini penting sekali, karena sasaran strategi yang telah disusun di peta strategi perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya.

Secara *best practice*, dianjurkan agar setiap sasaran strategi memiliki 1 sampai 2 ukuran, dan secara total sebuah peta strategi organisasi hendaknya tidak melebihi 30 ukuran. Pembatasan ini dilakukan karena jumlah ukuran yang terlalu banyak malah akan membuat mereka tidak fokus dalam mencapai sasaran strategis.

Menentukan ukuran bagi sebagian orang bukanlah hal yang mudah. Terlebih lagi bila dikerjakan oleh sebuah tim yang terdiri atas beberapa orang yang masing-masing memiliki persepsi sendiri-sendiri. Untuk menghindari kerancuan, setidaknya ada beberapa hal yang dapat dicermati dalam menentukan ukuran<sup>20</sup>, yaitu :

- **Ukuran eksak** adalah ukuran yang ideal untuk mengukur hasil pencapaian sasaran strategis yang diharapkan. Meskipun ideal, kadang ukuran eksak sulit untuk dilakukan apalagi bila pengukurannya dilakukan dalam frekuensi yang tinggi (sering) karena pengukuran ukuran eksak ini membutuhkan proses, waktu dan biaya yang tidak sedikit, misalnya satuan ukuran pendidikan :
  - **Angka Partisipasi kasar (APK) :**  
Perbandingan antara jumlah murid satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan.
  - **Angka Partisipasi Murni (APM) :**  
Perbandingan antara jumlah murid usia satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan
- **Ukuran proksi** adalah indikator yang mengukur hasil tidak secara langsung, tetapi lewat sesuatu yang mewakili hasil tersebut. Ukuran ini memang tidak mengukur seakurat ukuran eksak tetapi lebih memungkinkan untuk dilakukan pengukurannya karena proses, waktu dan biaya yang diperlukan tidak sekompleks ukuran eksak, misalnya satuan ukuran pendidikan :
  - **Angka pengulangan kelas**
  - **Angka kelulusan**

---

<sup>20</sup> Luis, S., & Biromo, P.A. 2007. hlm. 86.

- Angka putus sekolah
- Angka melanjutkan
- **Ukuran Aktivitas** adalah ukuran yang mengukur jumlah, biaya, dan waktu dari kegiatan-kegiatan yang berdampak pada sasaran strategis bersangkutan. Sesuai namanya, aktivitas disini berarti kegiatan. Karena itu, pengukurannya berfokus pada proses kegiatan semata. Ukuran ini lebih mudah dilakukan dari pada ukuran eksask dan ukuran proksi, misalnya :
  - Rasio siswa-guru dan Siswa-kelas
  - Rasio kelas-ruang kelas
  - Kelayakan pendidik
- **Ukuran proyek** merupakan ukuran yang kualitasnya terendah dibandingkan ukuran lainnya, karena ukuran ini bersifat tidak langsung. Ukuran ini tidak mengukur kemajuan pencapaian ukuran secara langsung, tetapi hanya mengukur progress kemajuan dari program-program inisiatif yang telah dicanangkan. Ukuran proyek mengukur apakah inisiatif yang dicanangkan terlaksana sesuai anggaran, sesuai waktu, dan sesuai ketentuan atau spesifikasi yang telah ditentukan, misalnya :
  - Kondisi sarana prasarana
  - Sistem evaluasi
  - Tingkat ketepatan dan kecepatan waktu pelayanan
  - Tingkat kepuasan pelanggan dan kepuasan pekerja

## 2.10 Kendala Dalam Penerapan *Balanced Scorecard*

Kendala yang timbul dalam penerapan *Balanced Scorecard* dan banyak dihadapi oleh perusahaan/organisasi yang ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemennya antara lain adalah<sup>21</sup> :

### a. Bagaimana mendesain sebuah *scorecard*

Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah *scorecard* penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali (Mavrinac & Vitale, 1999:1). Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

### b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan

Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Tetapi hal yang harus diingat adalah bahwa alat ukur tersebut dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.

### c. Apakah *Scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja

Menurut Sarah Marvinack (Marvinack, 1999:1) Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang

---

<sup>21</sup> Ciptani, M.K. *Balanced Scorecard Sebagai Suatu Pengukurun Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol. 2. No.1. Mei 2000. Hal. 21-35 (12-13). Sumber : [Http://puslit.petra.ac.id/jurnal/accounting](http://puslit.petra.ac.id/jurnal/accounting)

bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

**d. Perlunya *Scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu**

Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.

**e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama**

Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*Balanced Scorecard*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya (Mavrinac, 1999:4), mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem *Balanced Scorecard*. Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999:2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *Balanced Scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. Bahkan O'Reilly mengatakan bahwa *Balanced*

*Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu.

Selain itu menurut pendapat Lee, *Balanced Scorecard* juga mempunyai sisi kelemahannya, diantaranya<sup>22</sup>:

- a. Perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi dari pada mengukur penentuan strategi
- b. Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.

Sedangkan menurut pendapat Paul R Niven (Niven, P.R, 2003:60) untuk organisasi publik atau juga pemerintahan, bahwa pengaruh dan kepentingan serta dukungan dari pimpinan eksekutif terhadap pengimplementasikan *Balanced Scorecard* sangat besar . Untuk itu membuat insiatif kerja, juga gairah kerja, suatu organisasi membutuhkan 100% (seratus persen) komitmen dari pimpinan organisasi untuk mendukung *Balanced Scorecard*. Sehingga apabila pimpinan tidak menyadari penting dan berharganya manfaat sistem *Balanced Scorecard*, maka sistem ini tidak akan berjalan sesuai dengan rencana dan juga akan sia-sia belaka.

## 2.11 *Strategy Focus Organisation (SFO)*

Kaplan dan Norton, menyebutkan ada lima prinsip pada organisasi berfokus pada strategis (*Strategy-focused organisation/SFO*) dan kelima prinsip ini kemudian di ikuti oleh

---

<sup>22</sup> Lee, S.F., Ko, Andrew Sai On, *Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology*, Management Auditing Journal 15(1/2) (2000), h.68-76, MCB University Press, 2000.

para pengguna awal *Balanced Scorecard* untuk mencapai fokus dan penyelarasan strategis yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan implementasi strategis<sup>23</sup>. Kelima prinsip tersebut adalah :

1. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Kerangka kerja dan proses pendukung menunjukkan pengalaman pimpinan, dimana kondisi paling krusial bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi krisis adalah keterlibatan eksekutif. Karena strategi menuntut perubahan dari bagian organisasi dan kerja sama team untuk mengkoordinasikan perubahan tersebut.

2. Menterjemahkan strategi ke dalam konteks operasional.

*Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* dapat menjadikan alat untuk menterjemahkan strategi ke dalam istilah-istilah operasional yang mudah dipahami, sehingga semua unit dan karyawan dapat mengerti dan mampu membantu mereka dalam melaksanakan strategi.

3. Menyelaraskan organisasi dengan strategi.

Sinergi merupakan tujuan dari perancangan organisasi. Organisasi terdiri dari beberapa sektor, unit bisnis, dan departemen khusus, dimana setiap bagian-bagian tersebut mempunyai strategi. Agar tercipta sinergi maka strategi individual atau unit bisnis harus dihubungkan dan diintegrasikan satu sama lain.

---

<sup>23</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balance Scorecard Companies Thrive in New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston, 2001.

#### 4. Membuat strategi pekerjaan rutin setiap orang.

CEO dan pimpinan senior tidak dapat mengimplementasikan strategi baru tanpa dukungan dan partisipasi aktif semua karyawan. Dengan menggunakan balance scorecard mereka dapat mengkomunikasikan dan memsosialisasikan strategi baru kepada perusahaan.

Setiap organisasi yang sukses biasanya mampu menghubungkan “komposisi insentif” dengan *Balanced Scorecard*. Kompensasi dapat didasarkan pada pengukuran-pengukuran strategis secara komprehensif. Dengan demikian perhatian karyawan akan tertuju pada keseluruhan komponen strategi. Pada akhirnya strategi menjadi pekerjaan sehari-hari dari semua orang, karena setiap orang memahami dan termotivasi untuk menerapkan.

#### 5. Membuat strategi menjadi proses berkelanjutan.

Sebagian besar perusahaan hanya mengelola kegiatan operasional dengan menggunakan budget untuk sebagai alat pengendalian (*single loop*), tanpa melibatkan proses manajemen strategi. Karena itu, SFO memperkenalkan “*proses double loop*”, dimana proses tersebut mengintegrasikan manajemen operasional dan manajemen strategi kedalam proses kesinambungan.

Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif dilakukan dengan proses tata kelola dan sistem manajemen strategis yang baik dan perlu didukung top manajemen. Menterjemah strategi kedalam konteks operasional, dengan penekanan pada peta strategi dan balance scorecard, akan memberi arah kepada tujuan strategis, ukuran, target, dan inisiatif, dan



kemudian dapat diterjemahkan mulai tingkat top manajemen samapai pada setiap unit/divisi organisasi sehingga tercapai suatu keselarasan.

Menyelaraskan organisasi dengan strategi, penekanan pada peran organisasi, sinergi unit bisnis, dan sinergi jasa bersama, dapat dimulai dari pembentukan tema dan tujuan bersama organisasi. Membuat strategi sebagai suatu pekerjaan rutin bagi semua *personnel*, berupa kesadaran strategis, *scorecard* pribadi, dan *balance paycheques*, membutuhkan upaya pendidikan, pelatihan, dan komunikasi bersama serta berkelanjutan, termasuk menyelaraskan sistem penilaian dan kompensasi yang sesuai. Membuat strategis menjadi sebuah proses berkelanjutan, dengan menghubungkan antara anggaran dan strategi, sistem analisa, informasi dan pembelajaran strategis, dapat membuat *scorecard* menjadi sebuah mekanisme yang kuat untuk menengkap lalu bertindak berdasarkan umpan balik.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam sebuah organisasi bukanlah sebagai suatu keharusan, melainkan lebih kepada sebagai kebutuhan, mengingat era-reformasi yang digulirkan organisasi pemerintahan atau organisasi non-profit dalam pemerintah harus tidak mau bertindak cepat, tepat, bertanggung jawab, dan yang lebih penting di era reformasi ini adalah pemerintah sebagai pelayan abdi masyarakat bukan masyarakat sebagai pelayan abdi negara.

## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM**

#### **3.1 Dasar Kebijakan Pembangunan Pendidikan Nasional**

##### **3.1.1 Amanat UUD 1945, UU Nomor 20 Tahun 2003, dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional**

Pasal 31 UUD 1945 menyatakan bahwa (1) Setiap Warga Negara berhak mendapatkan pendidikan; (2) Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah membiayainya; (3) Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa; (4) Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; (5) Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Sementara itu UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk

mewujudkan fungsi dan tujuan tersebut, pemerintah dan pemerintah daerah berhak mengarahkan, membimbing, membantu, dan mengawasi penyelenggaraan pendidikan nasional yaitu :

1. Demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminasi dengan menjunjung tinggi asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa;
2. Satu kesatuan yang sistematis dengan sistem terbuka dan multimakna diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat;
3. Memberi keteladanan, membangun kemauan, dan mengembangkan kreativitas peserta didik dalam proses pembelajaran;
4. Mengembangkan budaya membaca, menulis, dan berhitung bagi segenap warga masyarakat;
5. Pendidikan diselenggarakan dengan memperdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Berdasarkan hal tersebut, maka ditetapkan tujuan pembangunan pendidikan nasional jangka menengah sebagai berikut :

1. Meningkatkan iman, takwa, akhlak mulia;
2. Meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi;
3. Meningkatkan sensitifitas dan kemampuan ekspresi estetis;
4. Meningkatkan kualitas jasmani;

5. Meningkatkan pemerataan kesempatan belajar pada semua jalur, jenis, dan jenjang pendidikan bagi semua warga negara secara adil, tidak diskriminatif, dan demokratis tanpa membedakan tempat tinggal, status sosial-ekonomi, jenis kelamin, agama, kelompok etnis, dan kelainan fisik, emosi, mental, serta intelektual;
6. Menuntaskan program wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun secara efisien, bermutu, dan relevan sebagai landasan yang kokoh bagi pengembangan kualitas manusia Indonesia;
7. Menurunkan signifikan jumlah penduduk buta aksara;
8. Memperluas akses pendidikan nonformal bagi penduduk laki-laki maupun perempuan yang belum sekolah, tidak pernah sekolah, buta aksara, putus sekolah dalam dan antar jenjang serta penduduk lainnya yang ingin meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan;
9. Meningkatkan daya saing bangsa dengan menghasilkan lulusan yang mandiri, bermutu, terampil, ahli dan profesional, mampu belajar sepanjang hayat, serta memiliki kecakapan hidup dapat membantu dirinya dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan;
10. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan tersedianya standar pendidikan nasional dan standar pelayanan minimal (SPM), serta meningkatkan kualifikasi minimum dan sertifikasi bagi tenaga pendidik dan kependidikan lainnya.
11. Meningkatkan relevansi pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan melalui peningkatan hasil penelitian, pengembangan dan penciptaan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh perguruan tinggi serta penyebaranluasan dan penerapannya pada masyarakat;

12. Menata sistem pengaturan dan pengelolaan pendidikan yang semakin efisien, produktif, dan demokratis dalam suatu tata kelola yang baik dan akuntabel;
13. Meningkatnya efisiensi dan efektivitas manajemen pelayanan pendidikan melalui peningkatan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan, serta efektivitas pelaksanaan otonomi dan desentralisasi pendidikan termasuk otonomi keilmuan;
14. Mempercepat pemberantasan korupsi, kolusi, dan nepotisme untuk mewujudkan Depdiknas yang bersih dan berwibawa;

Untuk dapat menjalankan amanat terhadap pembangunan pendidikan nasional, maka diperlukan kejelasan arah. Untuk itu Depdiknas sudah menuangkan ke dalam visi, misi, dan tata nilai yang dijalankan.

### 3.1.2 Visi Departemen Pendidikan Nasional

Sesuai dengan ketentuan umum penjelasan Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Departemen Pendidikan Nasional berkewajiban untuk mencapai Visi Pendidikan Nasional sebagai berikut :

**Terwujudnya sistem pendidikan sebagai pranata sosial yang kuat dan berwibawa untuk memperdayakan semua warga negara Indonesia berkembang menjadi manusia yang berkualitas sehingga mampu dan proaktif menjawab tantangan zaman yang selalu berubah.**

merumuskan visi yang akan dicapai pada tahun 2025, yaitu :

**Menciptakan insan Indonesia cerdas komprehensif dan kompetitif**

**(insan kamil/insan paripurna).**

Visi Depdiknas ini menekankan pada pendidikan transformatif, yang menjadikan pendidikan sebagai motor penggerak perubahan masyarakat dari keterbelakangan menuju kondisi masyarakat modern dan beradab.

Dari sisi hasil, visi Depdiknas menekankan paradigma pembangunan manusia Indonesia seutuhnya itu meletakkan manusia sebagai subyek yang memiliki potensi untuk mengatualisasi dirinya secara optimal. Potensi yang dikembangkan mencakup tiga aspek paling elementer. Pertama, aspek efektif, yang mencerminkan kepada kualitas keimanan dan ketakwaan, etika dan estetika, serta akhlak mulia dan budi pekerti luhur. Kedua, aspek kognitif, yang tercemin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali dan mengembangkan ilmu pengetahuan, mengembangkan ketrampilan teknis dan kecakapan praktis.

Terkait hal itu, maka pembangunan pendidikan nasional diarahkan untuk mengembangkan seluruh potensi kecerdasan manusia secara komprehensif. Didalamnya mencakup pengembangan kecerdasan otak kiri yang lebih dikenal dengan kecerdasan intelektual (kemampuan kognitif), dan kecerdasan otak kanan yang akhir-akhir ini dikenal dengan sebutan kecerdasan spiritual, sosial, emosional, esetis, dan kinestetis.

Pembangunan pendidikan nasional juga diarahkan untuk membangun karakter dan wawasan kebangsaan bagi peserta didik. Ini merupakan landasan penting bagi upaya

pemeliharaan persatuan dan kesatuan bangsa dalam bingkai Negara kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Pemerintah mempunyai kewajiban konstitusional untuk memberikan layanan pendidikan yang dapat dijangkau oleh seluruh warga negara. Oleh karena itu, upaya peningkatan akses masyarakat terhadap pendidikan yang lebih berkualitas merupakan mandat yang harus dilaksanakan Departemen Pendidikan Nasional. Upaya ini juga sejalan dengan komitmen education for all (EFA) dari UNESCO.

### **3.1.3 Misi Pendidikan Nasional**

Untuk mewujudkan visi pendidikan nasional tersebut, Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah menetapkan misi pendidikan nasional sebagai berikut :

- a. Mengupayakan pemerataan dan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia.
- b. Membantu dan memfasilitasi pengembangan potensi anak bangsa secara utuh sejak dini sampai akhir hayat dalam rangka masyarakat belajar.
- c. Meningkatkan kesiapan masukan kualitas proses pendidikan untuk mengoptimalkan pembentukan kepribadian yang bermoral.
- d. Meningkatkan keprofesionalan dan akuntabilitas lembaga pendidikan sebagai pusat pembudayaan ilmu pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, sikap dan nilai berdasarkan standar nasional dan global.
- e. Memperdayakan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan berdasarkan prinsip otonomi dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Selaras dengan misi pendidikan nasional tersebut, maka Departemen Pendidikan Nasional menetapkan misi sebagai berikut :

**Mewujudkan pendidikan yang mampu membangun insan Indonesia cerdas komprehesif dan kompetitif dengan melaksanakan misi Pendidikan Nasional**

#### **2.1.4 Pilar Kebijakan Pendidikan Nasional**

Dalam Rencana Strategis Pendidikan Nasional tahun 2005-2009, telah menetapkan tiga pilar kebijakan pembangunan pendidikan nasional, yaitu :

- a. Perluasan dan pemerataan akses pendidikan.
- b. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan.
- c. Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik pendidikan.



### **3.2 Profil Direktorat Pembinaan TK dan SD**

Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar merupakan bagian/unit organisasi dari Direktorat Jenderal dasar dan Menengah yang ada di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional. Direktorat Pembinaan TK dan SD mempunyai tugas dan fungsi yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 14 tahun 2005, yaitu :

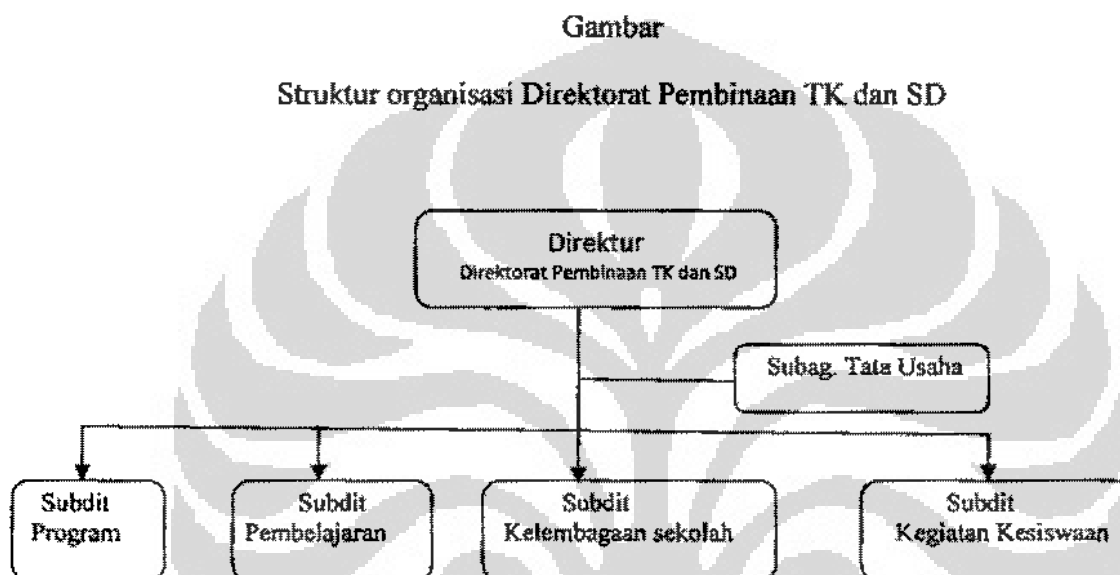
“Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah dasar mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.”

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana di maksud dalam pasal 25, Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar menyelenggarakan fungsi:

- a) penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- b) penyiapan perumusan standar, kriteria, pedoman dan prosedur di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.
- c) Pemberian bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
- d) Pelaksanaan perumusan ketatausahaan direktorat

### 3.2.1 Struktur Organisasi

Direktorat Pembinaan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar mempunyai struktur organisasi yang bagus, dengan tugas dan tanggung jawab diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan No 14 Tahun 2005, bentuk dan struktur organisasi dapat dilihat gambar dibawah ini.



### 3.2.2 Tugas dan Fungsi

Lingkup tugas dan tanggung jawab masing-masing personnel yang terlibat didalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

#### A. Direktur

Tugasnya :

1. Menentukan suatu kebijakan organisasi secara umum (keputusan strategik)
2. Mengawasi operasi organisasi secara umum

3. Memimpin dan menkoordinasi seluruh kegiatan organisasi termasuk menyusun kebijakan operasional
4. Memberikan pengarahan kepada setiap masing-masing subdirektorat dan subbagian
5. Mewakili organisasi dalam melakukan hubungan dengan pihak luar
6. Menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan menyenangkan

#### **B. Subdirektorat Program**

Tugasnya :

Subdirektorat Program mempunyai tugas melaksanakan pengumpulan data dan informasi, penyusunan program, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program Direktorat serta penyiapan bahan kerjasama di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Subdirektorat Program menyelenggarakan fungsi yaitu:

1. penyiapan data dan informasi pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
2. penyusunan program dan kegiatan Direktorat;
3. penyiapan bahan kerjasama dan pemberdayaan peranserta masyarakat di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
4. penyiapan bahan evaluasi dan laporan Direktorat.

#### **C. Subdirektorat Pembelajaran**

Tugasnya :

Subdirektorat Pembelajaran mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Subdirektorat Pembelajaran menyelenggarakan fungsi yaitu:

1. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang pelaksanaan pembelajaran;
2. penyiapan bahan perumusan standar, kriteria, pedoman, dan prosedur di bidang pelaksanaan pembelajaran;
3. pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi pelaksanaan pembelajaran.

#### **D. Subdirektorat Kelembagaan Sekolah**

Tugasnya :

Subdirektorat Kelembagaan Sekolah mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi kelembagaan, pemberdayaan sekolah, dan sarana prasarana.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Subdirektorat Kelembagaan Sekolah menyelenggarakan fungsi yaitu:

1. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang kelembagaan, pemberdayaan, dan sarana prasarana taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
2. penyiapan bahan perumusan standar, kriteria, pedoman, dan prosedur di bidang kelembagaan, pemberdayaan, dan sarana prasana taman kanak-kanak dan sekolah dasar;
3. pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang kelembagaan, pemberdayaan dan sarana prasarana taman kanak-kanak dan sekolah dasar.

#### **D. Subdirektorat Kegiatan Kesiswaan**

Tugasnya :

Subdirektorat Kegiatan Kesiswaan mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi kegiatan kesiswaan.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud Subdirektorat Kegiatan Kesiswaan menyelenggarakan fungsi yaitu:

1. penyiapan bahan perumusan kebijakan di bidang kegiatan kesiswaan;
2. penyiapan bahan perumusan standar, kriteria, pedoman, dan prosedur kegiatan kesiswaan;
3. pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi kegiatan kesiswaan.

#### **E. Subbagian Tata Usaha**

Subbagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan persuratan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dan kerumahtanggaan Direktorat

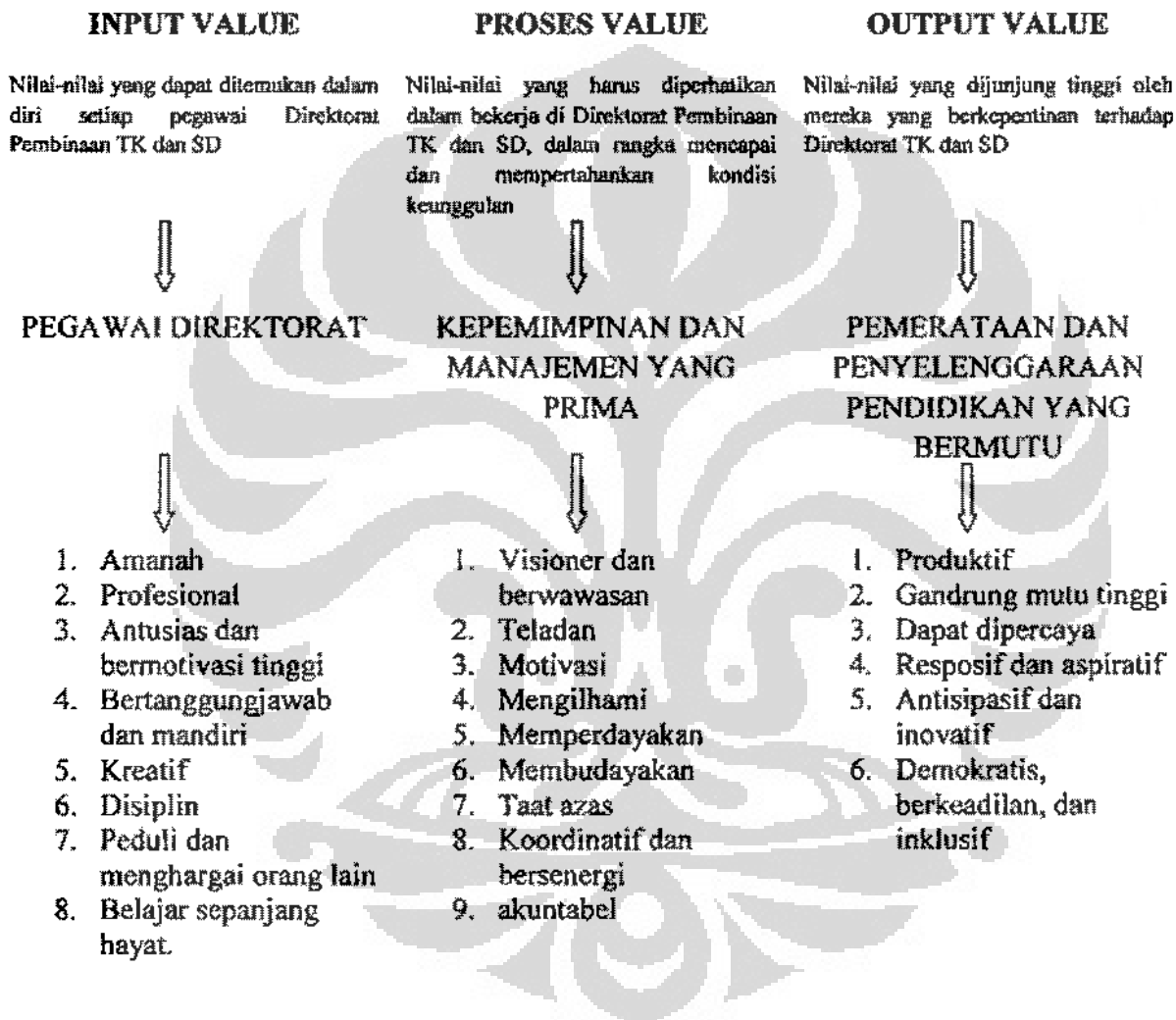
### **3.2.3 Visi, Nilai, Misi, Tujuan, dan Strategi**

#### **I. Visi**

Terwujudnya kesempatan dan pemerataan pelayanan pendidikan bagi semua warga negara Indonesia pada jenjang Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar yang bermutu, akuntabel, efektif, efisien, dan mandiri dengan memberdayakan peran serta orang tua murid dan masyarakat dalam kerangka desentralisasi.

## II. Nilai

Direktorat Pembinaan TK dan SD telah menetapkan tata nilai organisasi berdasarkan tata nilai Departemen Pendidikan Nasional, yaitu :



## III. Misi

- a) Mengupayakan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu pada jenjang Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar bagi seluruh rakyat Indonesia;

- b) Membantu dan memfasilitasi pengembangan seluruh potensi anak TK dan SD secara utuh dalam rangka mewujudkan generasi muda yang potensial;
- c) Meningkatkan kualitas proses pendidikan dalam rangka optimalisasi pembentukan kepribadian anak yang bermoral agama, menguasai ilmu pengetahuan, dan memiliki keterampilan hidup;
- d) Meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dalam menjalankan fungsi pendidikan, ekonomi, sosial budaya, serta politik;
- e) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pendidikan di Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar menuju pendidikan yang efektif dan efisien berdasarkan pada prinsip otonomi dan kemandirian.

#### **IV. Tujuan**

Mengacu pada Visi dan Misi Direktorat Pendidikan TK dan SD, serta amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, maka tujuan pembangunan pendidikan Taman Kanak-Kanak dan sekolah Dasar ditetapkan sebagai berikut:

- 1 Meningkatkan pemerataan dan perluasan akses pendidikan TK dan SD bagi semua kelompok usia sekolah;
- 2 Meningkatkan mutu, relevansi, dan daya saing pendidikan TK dan SD.
- 3 Melakukan penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik pendidikan TK dan SD.

#### **V. Strategi**

Pokok-pokok kebijakan strategis, program, sasaran, serta strategi pelaksanaan pembangunan pendidikan yang dirancang dalam Rencana 2005-2009 disusun dengan

mempertimbangkan keadaan dan tantangan dalam lingkungan strategis agar sasaran lima tahun ke depan lebih realistis dan konsisten dengan prinsip-prinsip pengelolaan pendidikan yang efisien, efektif, akuntabel, dan demokratis.

Rencana Strategis 2005-2009 disusun dengan menggunakan pendekatan sektor secara keseluruhan (*sector-wide approach*) dalam rangka mewujudkan integrasi dan harmonisasi antarprogram. Keterkaitan antar program pembangunan pendidikan sangat diperlukan agar dicapai efisiensi dan produktivitas sektor secara optimal.

Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005-2009 menggunakan tiga tema kebijakan utama pembangunan pendidikan, yaitu (i) pemerataan dan perluasan akses, (ii) peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing (iii) governance, akuntabilitas, dan pencitraan publik. Dalam lingkup Direktorat Pembinaan TK dan SD, Ditjen Dikdasmen setiap tema tercermin dalam kebijakan, program, kegiatan, sasaran, dan penganggarannya, sebagai berikut:

#### **1. Pemerataan dan Perluasan Akses**

Pemerataan dan perluasan akses pendidikan diarahkan pada upaya memperluas daya tampung satuan pendidikan sesuai dengan prioritas nasional, serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik dari berbagai golongan masyarakat yang berbeda baik secara sosial ekonomi, gender, lokasi tempat tinggal dan tingkat kemampuan intelektual serta kondisi fisik. Kebijakan ini ditujukan untuk meningkatkan kapasitas penduduk Indonesia untuk dapat belajar sepanjang hayat dalam rangka peningkatan daya saing bangsa di era global. Serta meningkatkan peringkat Indeks Pembangunan Manusia (IPM) hingga mencapai posisi sama dengan atau lebih baik dari peringkat IPM sebelum krisis. Untuk itu, sampai dengan tahun 2009 dilakukan upaya-upaya sistematis dalam pemerataan dan perluasan pendidikan,



dengan mempertahankan Angka Partisipasi Murni-Sekolah Dasar (APM-SD) pada tingkat 95%, memperluas SMP/MTs hingga mencapai Angka Partisipasi Kasar (APK) 98,54% atau APM 75,5%.

Penuntasan wajar dikdas 9 tahun memperhatikan pelayanan yang adil dan merata bagi penduduk yang menghadapi hambatan ekonomi dan sosial-budaya (yaitu penduduk miskin, memiliki hambatan geografis, daerah perbatasan, dan daerah terpencil), maupun hambatan atau kelainan fisik, emosi, mental serta intelektual peserta didik. Untuk itu, diperlukan strategi yang lebih efektif antara lain dengan membantu dan mempermudah mereka yang belum bersekolah, putus sekolah, serta lulusan SD/MI/SDLB yang tidak melanjutkan ke SMP/MTs/SMPLB yang masih besar jumlahnya, untuk memperoleh layanan pendidikan. Di samping itu, akan dilakukan strategi yang tepat untuk meningkatkan aspirasi masyarakat terhadap pendidikan, khususnya pada masyarakat yang menghadapi hambatan tersebut.

Beberapa kebijakan strategis yang disusun dalam rangka memperluas pemerataan dan akses pendidikan adalah sebagai berikut :

- Memperluas akses bagi anak usia 4-6 tahun, baik laki-laki maupun perempuan untuk memiliki kesempatan tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai potensi yang dimiliki dan tahap perkembangannya agar memiliki kesiapan dalam mengikuti pendidikan sekolah dasar.
- Menghapus hambatan biaya (cost barriers) melalui pemberian bantuan operasional sekolah (BOS) bagi semua siswa pada jenjang pendidikan dasar baik pada sekolah umum maupun madrasah yang dimiliki oleh pemerintah atau masyarakat, yang besarnya dihitung berdasarkan unit cost per siswa dikalikan dengan jumlah seluruh siswa pada jenjang tersebut. Di samping itu, dilakukan kebijakan pemberian subsidi biaya personal terutama

bagi siswanya berasal dari keluarga miskin pada jenjang pendidikan dasar melalui pemanfaatan BOS untuk tujuan tersebut. Secara bertahap BOS akan dikembangkan menjadi dasar untuk penentuan satuan biaya pendidikan berdasarkan formula (formula-based funding) yang memperhitungkan siswa miskin maupun kaya serta tingkat kondisi ekonomi daerah setempat.

- Memperluas akses bagi anak usia sekolah 7–15 tahun, baik laki-laki maupun perempuan yang tidak/belum terlayani di jalur pendidikan formal untuk memiliki kesempatan mendapatkan layanan pendidikan di jalur nonformal maupun program pendidikan terpadu/inklusif bagi anak-anak yang berkebutuhan khusus terutama untuk daerah-daerah yang tidak tersedia layanan pendidikan khusus luar biasa.
- Memanfaatkan secara optimal sarana radio, televisi, komputer dan perangkat teknologi informasi dan komunikasi lainnya untuk digunakan sebagai media pembelajaran dan untuk pendidikan jarak jauh sebagai sarana belajar alternatif selain menggunakan modul atau tutorial, terutama bagi daerah terpencil dan mengalami hambatan dalam transportasi, serta jarang penduduk

## **2. Peningkatan Mutu, Relevansi dan Daya Saing**

Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing di masa depan diharapkan dapat memberikan dampak bagi perwujudan eksistensi manusia dan interaksinya sehingga dapat hidup bersama dalam keragaman sosial dan budaya. Selain itu, upaya peningkatan mutu dan relevansi dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat serta daya saing bangsa. Mutu pendidikan juga dilihat dari meningkatnya penghayatan dan pengamalan nilai-nilai humanisme yang meliputi keteguhan iman dan takwa serta berahlak mulia, etika, wawasan kebangsaan, kepribadian tangguh, ekspresi estetika, dan kualitas jasmani. Peningkatan mutu dan relevansi pendidikan diukur dari

pencapaian kecakapan akademik dan non-akademik yang lebih tinggi yang memungkinkan lulusan dapat proaktif terhadap perubahan masyarakat dalam berbagai bidang baik ditingkat lokal, nasional maupun global.

Kebijakan peningkatan mutu pendidikan diarahkan pada pencapaian mutu pendidikan yang semakin meningkat yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP meliputi berbagai komponen yang terkait dengan mutu pendidikan mencakup standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Pemerintah memberikan intervensi kepada satuan-satuan dan program (studi) pendidikan untuk mencapai standar yang diamanatkan oleh UU Sistem Departemen Pendidikan Nasional. Standar-standar tersebut digunakan juga sebagai dasar untuk melakukan penilaian terhadap kinerja satuan dan program pendidikan, mulai dari Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Dasar (Dikdas), Pendidikan Menengah (Dikmen).

Peningkatan mutu pendidikan semakin diarahkan pada perluasan inovasi pembelajaran baik pada pendidikan formal maupun non-formal dalam rangka mewujudkan proses yang efisien, menyenangkan dan mencerdaskan sesuai tingkat usia, kematangan, serta tingkat perkembangan anak. Pengembangan proses pembelajaran pada PAUD Formal serta kelas-kelas rendah sekolah dasar lebih memperhatikan prinsip perlindungan dan penghargaan terhadap hak-hak anak dengan lebih menekankan pada upaya pengembangan kecerdasan emosional, sosial, dan spiritual dengan prinsip bermain sambil belajar :

- a. Mengembangkan dan menetapkan standar nasional pendidikan sesuai dengan PP SNP No. 19/2005, sebagai dasar untuk melaksanakan penilaian pendidikan, peningkatan kapasitas pengelolaan pendidikan, peningkatan sumberdaya pendidikan, akreditasi satuan dan program pendidikan, serta upaya penjaminan mutu pendidikan.
- b. Melaksanakan evaluasi pendidikan melalui ujian nasional yang dilakukan oleh sebuah badan mandiri yaitu Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP). Ujian nasional mengukur ketercapaian kompetensi siswa berdasarkan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan secara nasional (benchmark). Hasil ujian nasional tidak merupakan satu-satunya alat untuk menentukan kelulusan siswa pada setiap satuan pendidikan tetapi terutama sebagai sarana untuk melakukan pemetaan dan analisis mutu pendidikan yang dimulai dari tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi sampai tingkat nasional.
- c. Melaksanakan penjaminan mutu (quality assurance) melalui suatu proses analisis yang sistematis terhadap hasil ujian nasional dan hasil evaluasi lainnya yang dimaksudkan untuk menentukan faktor pengungkit dalam upaya peningkatan mutu, baik antar-satuan pendidikan, antar kabupaten/kota, antar-provinsi, atau melalui pengelompokan lainnya. Analisis dilakukan oleh pemerintah bersama pemerintah provinsi yang secara teknis dibantu oleh Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) pada masing-masing wilayah. Berdasarkan analisis itu, diberikan intervensi terhadap satuan dan program (studi) pendidikan di antaranya melalui: pendidikan dan pelatihan terutama pengembangan proses pembelajaran efektif, pemberian bantuan teknis, pengadaan dan pemanfaatan sumberdaya pendidikan, serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pendidikan. Disamping itu untuk mempercepat tercapainya pemerataan mutu pendidikan dilakukan pemberian subsidi yang diarahkan pada satuan pendidikan yang belum mencapai standar nasional.

d. Melaksanakan akreditasi satuan dan/atau program pendidikan untuk menentukan status akreditasinya masing-masing. Penilaian dilakukan setiap lima tahun dengan mengacu pada SNP. Akreditasi juga dapat menggunakan rata-rata hasil ujian nasional dan/atau ujian sekolah sebagai dasar pertimbangan dalam penentuan status akreditasi tersebut. Hasil akreditasi dijadikan sebagai landasan untuk melakukan program pengembangan kapasitas dan peningkatan mutu setiap satuan atau program pendidikan. Pelaksanaan akreditasi ini akan dilakukan secara independen oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah dan Madrasah (BAN-SM).

### **3. Penguatan Tata Kelola, Akuntabilitas dan Citra Publik**

Tujuan jangka panjang Departemen Pendidikan Nasional adalah mendorong kebijakan sektor agar mampu memberikan arah reformasi pendidikan secara efektif, efisien dan akuntabel. Kebijakan ini diarahkan pada pembenahan perencanaan jangka menengah dengan menetapkan kebijakan strategis serta program-program yang didasarkan pada urutan prioritas. Di samping itu, disusun pula pola-pola pendanaan bagi keseluruhan sektor berdasarkan prioritas, baik dari sumber Pemerintah, orangtua maupun stakeholder lain di setiap tingkat pemerintahan.

Pengelolaan pendidikan nasional menggunakan pendekatan secara menyeluruh dari sektor pendidikan (*sector-wide approach*) yang bercirikan:

- program kerja disusun secara kolaboratif dan sinergis untuk menguatkan implementasi kebijakan pada semua tingkatan,
- reformasi institusi dilaksanakan secara berkelanjutan yang didukung program pengembangan kapasitas,

- perbaikan program dilakukan secara berkelanjutan dan didasarkan pada evaluasi kinerja tahunan yang dilaksanakan secara sistematis dan memfungsikan peran-peran stakeholder yang lebih luas.

Pemerintah melaksanakan pengembangan kapasitas institusi pendidikan secara sistemik dan terencana dengan menggunakan pendekatan keseluruhan sektor tersebut di atas. Strategi pengembangan kapasitas lebih diarahkan pada proses manajemen perubahan secara endogeneous atau perubahan yang didorong secara internal. Perubahan yang didorong secara internal akan lebih menjamin terjadinya perubahan secara berkelanjutan, menumbuhkan rasa kepemilikan, kepemimpinan, serta komitmen bersama.

Kebijakan *governance* dan akuntabilitas meliputi sistem pembiayaan berbasis kinerja baik di tingkat satuan pendidikan maupun pemerintah daerah, dan manajemen berbasis sekolah (MBS), untuk membantu pemerintah dan pemerintah daerah dalam mengalokasikan sumberdaya serta memonitor kinerja pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu, peran serta masyarakat dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan kinerja pendidikan ditingkatkan melalui peran komite sekolah/satuan pendidikan dan dewan pendidikan.

Pemerintah bertekad mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN serta memberikan pelayanan yang lebih bermutu, efektif, dan efisien sesuai kebutuhan masyarakat. Pemerintahan yang bersih dari KKN diwujudkan melalui internalisasi etos kerja serta disiplin kerja yang tinggi sebagai bentuk akuntabilitas aparatur negara serta perwujudan profesionalisme aparatur. Untuk itu, segenap aparatur yang ada di Departemen Pendidikan Nasional perlu meningkatkan kinerjanya untuk mewujudkan

pelayanan yang bermutu, merata dan adil di dalam suatu tata kelola pemerintahan yang sehat. Aparatur juga perlu mengubah *mindset* atas perilaku dan sikap seorang birokrat menjadi pelayan masyarakat yang profesional.

Sejalan dengan pembagian kewenangan pemerintahan berdasarkan otonomi dan desentralisasi, pemerintah pusat mengkoordinasikan manajemen mutu pendidikan, sementara pemerintah daerah berperan dalam manajemen sarana/prasarana dan operasional layanan pendidikan. Untuk peningkatan efisiensi dan mutu layanan, diperlukan pengembangan kapasitas daerah serta penataan *governance* pendidikan yang sehat dan akuntabel, baik pada tingkat satuan pendidikan maupun tingkat kabupaten/kota. Dalam kaitan itu, pemerintah daerah lebih berperan dalam mendorong otonomi satuan pendidikan melalui pengembangan kapasitas dalam pelaksanaan proses pembelajaran yang bermutu.

Berdasarkan pembagian kewenangan tersebut di atas terdapat fungsi-fungsi baru yang harus dijalankan oleh pusat maupun daerah. Untuk itu dikembangkan mekanisme yang akan mengatur berbagai fungsi baru yang telah diidentifikasi tersebut dalam suatu struktur, sistem dan mekanisme yang baru didukung oleh peraturan perundangan yang sesuai. Berbagai identifikasi dan kajian mengenai pentingnya fungsi dan institusi baru yang diperlukan untuk pelayanan pendidikan dalam masa otonomi dan desentralisasi dilakukan secara komprehensif oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Sesuai dengan kerangka pengaturan dan kerangka institusional, disusun kebijakan untuk mendorong terjadinya penguatan kapasitas satuan dan program pendidikan yang ada pada setiap tingkatan pemerintahan. Penguatan kapasitas satuan

atau program pendidikan diorientasikan untuk mencapai status kapasitas tertinggi suatu satuan pendidikan, yaitu jika dapat memenuhi atau di atas Standar Nasional Pendidikan (SNP). Pengembangan kapasitas dilakukan untuk mendorong agar sebagian besar satuan pendidikan yang masih berada di bawah Standar Nasional Pendidikan (SNP) secara bertahap akan diperkuat sehingga mampu melampaui SNP. Bagi satuan-satuan pendidikan yang sudah memenuhi SNP, akan didorong untuk memacu mutunya lebih tinggi lagi hingga dapat mencapai standar internasional. Pada tahun 2009, Pemerintah akan mendorong peningkatan proporsi satuan pendidikan untuk dapat mencapai sama atau di atas Standar Nasional Pendidikan setidaknya mencapai 25% untuk Sekolah Dasar.

Pengembangan kapasitas diarahkan pada peningkatan kemampuan Kabupaten/kota secara sistematis untuk memberikan pelayanan pendidikan yang efektif dan akuntabel sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Untuk meningkatkan kinerja pengelolaan pendidikan pada kabupaten/kota dikembangkan dan diremajakan indikator-indikator kinerja pengelolaan layanan pendidikan, baik pada jalur formal maupun non-formal yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Dalam jangka menengah diperkuat kapasitas pengelolaan layanan pendidikan terhadap kabupaten/kota sehingga dapat menambah kabupaten/kota yang memiliki kapasitas pelayanan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan.

Secara keseluruhan, upaya tersebut dilakukan dengan menetapkan sistem, mekanisme, norma-norma, dan standar yang relevan yang dapat dijadikan acuan bagi masing-masing perguruan tinggi untuk meningkatkan kesehatan institusinya.



Pengembangan kapasitas bagi setiap tingkat pemerintahan harus diarahkan pada peningkatan efisiensi pendidikan sebagai berikut.

- Pada tingkat Pemerintah, prioritas pengembangan kapasitas mencakup penataan kelembagaan, penguatan sistem advokasi strategis dan monitoring, perbaikan sistem informasi kinerja dalam memetakan pencapaian SNP oleh satuan pendidikan dan pemerintah daerah.
- Pada tingkat provinsi, pengembangan kapasitas harus lebih diarahkan pada peningkatan institusi pengelola dalam melaksanakan fungsi dekonsentrasi, yaitu kemampuan provinsi sebagai wakil pemerintah pusat di daerah dalam mengelola pelaksanaan kegiatan yang menjadi wewenang pusat, misalnya pengendalian mutu, penjaminan mutu, evaluasi dan monitoring program, serta akreditasi. Kapasitas provinsi juga perlu ditingkatkan dalam melakukan koordinasi pelaksanaan kegiatan antarkabupaten/kota.
- Pada tingkat kabupaten/kota, perlu penguatan kapasitas dalam menyusun kebijakan, rencana strategis dan operasional, sistem informasi dan sistem pembiayaan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan pendidikan. Kabupaten/kota berfungsi sebagai fasilitator yang memberikan kemudahan dan otonomi yang lebih luas bagi satuan pendidikan dalam upaya mencapai kemandirian.

Pada satuan pendidikan, penguatan kapasitas tercermin dari kemampuan satuan pendidikan dalam melaksanakan proses pembelajaran efektif untuk mencapai standar nasional pendidikan. Untuk itu, perlu ditingkatkan kemampuan kepala sekolah, pendidik, dan tenaga kependidikan lainnya dalam memanfaatkan sumber daya pendidikan agar mendorong kegiatan belajar peserta didik secara optimal.

Dalam rangka peningkatan akuntabilitas satuan pendidikan, sistem monitoring dan evaluasi ditata melalui mekanisme pelaporan kinerja satuan pendidikan. Peningkatan akuntabilitas dilakukan melalui pemberian bantuan bagi kabupaten/kota untuk melakukan monitoring kinerja pada satuan pendidikan. Melalui suatu *governance*, sistem audit kinerja akan lebih difokuskan pada pelaksanaan *block grants* yang tepat sasaran. *Block grants* dilengkapi dengan dana pendamping dari penerima sehingga dapat menimbulkan rasa kepemilikan dari suatu program pembangunan. Dengan strategi-strategi tersebut di atas akuntabilitas publik dapat diwujudkan secara sehat melalui peningkatan fungsi kontrol dari stakeholder pendidikan dalam rangka meningkatkan efisiensi layanan pendidikan.

Penerapan teknologi informasi dan komunikasi akan dimanfaatkan secara optimal untuk membantu merealisasikan manajemen pendidikan yang transparan dan akuntabel. Model penerapannya dapat diwujudkan melalui media on-line yang memuat informasi dan laporan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan kepada publik atau stakeholder pendidikan lainnya. Dengan media tersebut, partisipasi masyarakat dalam bentuk usulan, kritik, atau informasi lainnya dapat diakomodasi secara lebih mudah dan terbuka kepada pembuat kebijakan.

#### **3.2.4 Definisi dan Pengukuran Variabel**

Direktorat Pembinaan TK dan SD memiliki variabel-variabel ukuran yang sudah digunakan sebagai ukuran kinerja satuan pendidikan. Variabel-variabel yang digunakan dalam pengukuran ini adalah:

**1. Angka Partisipasi, memiliki dua katagori yaitu :**

• **Angka Partisipasi kasar (APK) :**

Perbandingan antara jumlah murid satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan.

• **Angka Partisipasi Murni (APM) :**

Perbandingan antara jumlah murid usia satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan.

**2. Angka Mengulang Kelas**

Jumlah diantara siswa yang melakukan pengulangan kelas disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya siswa tidak lulus ujian kenaikan kelas, siswa pindah sekolah, dan siswa putus sekolah dengan berbagai alasan beberapa waktu kemudian kembali masuk sekolah. Di lihat tingginya angka mengulang kelas tersebut dapat menimbulkan permasalahan lain seperti:

- (1) rendahnya tingkat penyelesaian sekolah; dan
- (2) tingginya jumlah anak putus sekolah terutama pada kelas-kelas awal

**3. Angka Putus Sekolah**

Masih banyaknya siswa SD/MI mengalami putus sekolah disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- (1) Rendahnya kemampuan ekonomi termasuk eksploitasi tenaga anak sebagai pekerja anak oleh orang tuanya demi membantu mencari nafkah keluarga;
- (2) Rendahnya pemahaman tentang pentingnya pendidikan dan kurangnya dukungan motivasi dari keluarga.

#### **4. Angka Kelulusan**

Angka kelulusan Sekolah Dasar ditunjukkan dengan perbandingan antara jumlah siswa yang lulus dengan jumlah siswa kelas 6.

#### **5. Angka Melanjutkan**

Pada tahun 2004 jumlah siswa yang tidak melanjutkan dari SD/MI ke SMP/MTs sebanyak 13,28 %. Jika mereka tidak ditampung pada lembaga pendidikan alternatif, maka pada tahun 2004 terdapat sekitar 542.248 orang lulusan SD/MI yang tidak melanjutkan ke SMP/MTs.

Tingginya jumlah siswa yang tidak melanjutkan dari SD/MI ke SMP/MTs tentu sangat menentukan keberhasilan program penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun yang dicanangkan tuntas tahun 2008, sebab bagaimana mungkin seorang siswa dapat menamatkan pendidikan dasar jika tidak melanjutkan ke SMP/MTs.

#### **6. Rasio Siswa-Guru dan Siswa-Kelas**

Salah satu faktor yang menentukan kualitas pendidikan adalah rasio-guru dan rasio siswa kelas. Angka rasio yang ideal akan memberikan jaminan pada tercapainya mutu proses pembelajaran. Rasio siswa-guru yang ideal adalah 1: 15 untuk TK dan 1:26 untuk SD. Sedangkan rasio siswa- kelas yang ideal adalah 1: 20 untuk TK dan 1: 40 untuk SD.

#### **7. Rasio Kelas-Ruang Kelas**

Untuk mengetahui seberapa banyak sekolah yang melaksanakan *double shift* diperlukan Rasio kelas-ruang kelas.

## **8. Kelayakan Pendidik**

Sampai dengan saat ini ketersediaan guru terutama jenjang sekolah dasar masih belum memadai secara kualitas. Data tahun 2004 menunjukkan masih banyak guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan seperti yang disyaratkan. Untuk jenjang SD/MI yang mensyaratkan guru memiliki kualifikasikasi minimal lulus Diploma II ternyata baru memiliki sekitar 60 persen guru dengan kualifikasi tersebut.

## **9. Kondisi Sarana dan Prasarana**

Katagorinya berdasarkan survey, yaitu baik, layak pakai, rusak ringan, dan rusak berat. Pada tahun 2004 hasil survey kelas TK masih cukup baik yaitu sekitar 60% dalam kondisi layak pakai, 31% hanya rusak ringan dan hanya 9 % yang mengalami rusak berat. Sedangkan SD kondisi ruang kelasnya cukup memprihatinkan yaitu hanya 40% yang layak pakai, selebihnya mengalami kerusakan berat dan ringan.

## BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Usulan *Balance Scorecard* di Direktorat Pembinaan TK dan SD

*Balanced Scorecard* sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor finansial dan juga faktor non finansial. Dengan empat perspektif, yaitu *customer*, *internal*, *learning and growth* dan *financial* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan goals dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi organisasi.

Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dalam menetapkan tujuan dan keberhasilan masih terbatas pada perspektif finansial, yang mengukur keberhasilan dengan membandingkan atau mereviu kegiatan masa lalu. Padahal masih banyak aspek nonfinansial yang sangat menentukan keberhasilan direktorat. Hal tersebut disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya :

1. Tidak adanya sistem manajemen yang dapat mendiskripsikan strategi organisasi secara menyeluruh, sehingga karyawan tidak paham atas perannya dalam mencapai tujuan strategi organisasi dan hanya sebatas mengerjakan tugas sesuai uraian pekerjaan.
2. Masih kurangnya ukuran obyektivitas yang mengukur kinerja non finansial yang diharapkan karyawan maupun organisasi secara keseluruhan, yang seharusnya menjadi pemicu kinerja mencapai dan target organisasi.

3. Anggaran menjadi alat ukur pengendalian yang bersifat jangka pendek. Dalam penyusunannya, anggaran tidak dikaitkan dengan strategi organisasi, sehingga hanya dibuat berdasarkan detail operasional, tidak berhubungan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Perhatian pihak manajemen lebih banyak tersita pada pengendalian operasional bukan pada proses pengimplementasian strategi jangka panjang. Pertumbuhan organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh peningkatan daya serap, dari pada berdasarkan suatu rencana strategis jangka panjang.

Dengan melihat keterbatasan-keterbatasan yang ada, maka organisasi membutuhkan suatu *tool* yang dapat mengukur pencapaian kinerja organisasi bukan saja pada ukuran finansial tetapi juga non finansial, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar memerlukan *Balanced Scorecard* bukan saja sebagai alat ukur, tetapi juga dibutuhkan sebagai alat untuk dapat menterjemahkan visi, strategi organisasi dimasa yang akan datang.

## **4.2 Penyusunan Balance Scorecard Direktorat Pembinaan TK dan SD**

### **4.2.1 Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal**

Sebelum dapat menentukan pengukuran atas pencapaian atau goals organisasi di masa depan, perlu dilakukan penentuan strategi melalui analisa lingkungan eksternal dan internal organisasi di Direktorat Pembinaan TK dan SD dengan menggunakan analisa SWOT yang memberikan *framework* untuk menganalisis lingkungan internal berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta lingkungan eksternal berupa kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis terhadap keduanya akan dapat menggambarkan peta kekuatan yang dimiliki organisasi, maupun titik lemah yang mereka miliki. Berdasarkan hasil analisa ini

maka dapat mengetahui hal-hal apa saja yang harus dipertahankan dan ditingkatkan dan hal-hal apa saja yang menjadi ganjalan maupun ancaman.

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Dalam formulasi kebijakan strategi maka analisa SWOT memegang peranan penting, dimana output yang dihasilkan dapat dijadikan panduan bagi pengambil kebijakan karena ia menggambarkan daya saing *bargaining power* yang dimiliki suatu organisasi.

Berikut ini adalah hasil analisis SWOT terhadap Direktorat Pembinaan TK dan SD, sebagai berikut :

#### **1. Kekuatan (*Strength*)**

Berbagai faktor kekuatan yang berpengaruh langsung pada pembangunan pendidikan TK dan SD antara lain:

##### **a. UUD 1945**

Perubahan keempat UUD 1945, Bab XIII tentang Pendidikan dan Kebudayaan, pada pasal 31 ditetapkan bahwa:

- 1) Ayat (1), Setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan.
- 2) Ayat (2), Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.
- 3) Ayat (3), Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.



- 4) Ayat (4), Negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.
- 5) Ayat (5), Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.

Perubahan UUD 1945 pasal 31 sebagaimana disebutkan di atas memuat pijakan hukum yang sangat kuat bagi terlaksananya pembangunan pendidikan termasuk pembangunan pendidikan jenjang TK dan SD. Pada ayat 2 misalnya, setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan ayat 4 mengamanatkan untuk memprioritaskan anggaran pendidikan minimal sebesar 20% dari APBN merupakan sebuah kekuatan yang sangat mendasar bagi kelangsungan pembangunan pendidikan terutama pendidikan dasar.

**b. Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional**

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang didalamnya mengatur tentang pendidikan nasional termasuk pendidikan TK dan SD sebagaimana tertuang dalam pembahasan tentang: (1) dasar, fungsi dan tujuan; (2) hak dan Kewajiban; (3) prinsip penyelenggaraan; (4) peserta didik; (5) jalur, jenjang dan jenis; dan (6) wajib belajar; (7) kurikulum; (8) pendidik dan tenaga kependidikan; (9) sarana prasarana pendidikan; (10) pendanaan pendidikan; (11) pengelolaan pendidikan;

dan (12) evaluasi, akreditasi dan sertifikasi merupakan suatu kekuatan bagi Direktorat Pendidikan TK dan SD dalam merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi serta meningkatkan berbagai program pendidikan TK dan SD termasuk upaya pemberdayaan masyarakat untuk peduli pendidikan.

- c. Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar memiliki sumber data nama-nama sekolah Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar di seluruh Indonesia
- d. Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar sebagai lembaga pusat yang menyiapkan perumusan kebijakan, perumusan standar operasional pendidikan, dan juga memberikan bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di seluruh wilayah Nusantara
- e. Undang - Undang No. 17 tahun 2003, tentang keuangan negara, serta Peraturan Pemerintah No. 20 tahun 2004 tentang Rencana Kerja Pemerintah (RKP) dan Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2004, tentang Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) merupakan kekuatan bagi Direktorat Pendidikan TK dan SD dalam merencanakan program pembangunan pendidikan TK dan SD termasuk pengaturan pembiayaannya.

## 2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan-kelemahan Direktorat Pembinaan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar yang perlu mendapat perhatian antara lain:

- a. Belum optimalnya penyelenggaraan layanan pendidikan TK dan SD bagi anak yang tinggal di daerah sulit/terpencil, perkotaan kumuh, serta anak kurang mampu.
- b. Kurangnya informasi dan sosialisasi untuk mendukung upaya penyadaran pentingnya pendidikan Taman Kanak-kanak, sehingga :
  - masih banyaknya jumlah penduduk usia 4– 6 tahun yang belum berpartisipasi dalam pendidikan Taman Kanak-Kanak. Dari sekitar 11.859.400 penduduk usia 4-6 tahun, hanya 1.933.088 anak atau baru sekitar 16,3 persen yang mengikuti pendidikan taman kanak-kanak.
  - Masih banyaknya peserta didik jenjang sekolah dasar yang putus sekolah dan masih banyaknya penduduk usia Sekolah Dasar (7-12 tahun) yang belum bersekolah, antara lain karena berasal dari keluarga miskin yang tidak sanggup menjangkau biaya pendidikan.
  - Masih banyaknya peserta didik lulusan Sekolah Dasar yang tidak melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama (SMP).
- c. Masih rendahnya kualitas pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar yang ditandai dengan:
  - 1) ketersediaan pendidik belum memadai baik secara kuantitas maupun kualitas, penyebaran guru kurang merata, dan kesejahteraan pendidik masih rendah;
  - 2) jumlah taman kanak-kanak masih terbatas dan masih banyak gedung SD/MI yang mengalami kerusakan. Sampai dengan tahun 2004 sekitar 57,2 persen

gedung SD/MI mengalami rusak ringan dan rusak berat selain fasilitas belajar yang belum tersedia secara mencukupi;

3) biaya operasional pendidikan belum tersedia secara memadai sebagai dampak dari belum terealisasinya amanat UUD 1945 yang mengharuskan anggaran pendidikan minimal 20% dari APBN;

4) ketersediaan buku pelajaran masih terbatas sehingga tidak semua siswa terutama siswa Sekolah Dasar dapat mengakses buku pelajaran. Selain itu masih sedikit Sekolah Dasar yang memiliki perpustakaan;

5) biaya operasional sekolah sejak diberlakukannya desentralisasi menurun. Banyak sekolah hanya menerima biaya operasional sekolah 50 persen atau kurang dibanding biaya yang mereka terima sebelum desentralisasi;

6) belum ada sistem evaluasi untuk mengukur kinerja satuan pendidikan dan sistem pengujian untuk mengukur kinerja setiap peserta didik yang dapat diperbandingkan antardaerah dan antarsatuan pendidikan sebagai landasan perencanaan lebih lanjut.

d. Masih rendahnya manajemen pengelolaan pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar yang ditandai dengan:

1) pelaksanaan desentralisasi dan otonomi pendidikan belum sepenuhnya dilaksanakan karena belum mantapnya pembagian peran dan tanggungjawab masing-masing tingkat pemerintahan termasuk kontribusinya dalam penyediaan anggaran pendidikan;

2) Masih belum optimalnya koordinasi dan kerjasama dengan instansi terkait. Sampai saat ini terdapat kecenderungan pemahaman bahwa pendidikan TK

dan SD merupakan tanggung jawab Direktorat Pendidikan TK dan SD semata. Hal ini disebabkan karena kurangnya SDM baik di pusat dan di daerah, masih kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan di pusat dan di daerah, dan juga kurangnya kualitas layanan yang tentu akan menghambat peningkatan mutu pendidikan TK dan SD di seluruh daerah di Indonesia.

- 3) kurang efektif dan belum optimalnya peran serta masyarakat dalam pembangunan pendidikan Taman Kanak-Kanak dan Sekolah Dasar termasuk peran dan fungsi dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

### 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang dalam meningkatkan pembangunan pendidikan nasional termasuk bagi Direktorat Pembinaan TK dan SD masih sangat terbuka dengan luas, antara lain:

- a. Terpilihnya pemimpin bangsa Indonesia untuk periode 2004-2009 yang memiliki visi kebangsaan termasuk komitmen terhadap pendidikan yang baik.
- b. Munculnya program kompensasi pengurangan subsidi BBM untuk pendidikan memberikan peluang bagi Direktorat Pendidikan TK dan SD untuk mempertahankan anak-anak miskin tetap bersekolah.
- c. Kondisi politik semakin baik ditandai dengan sistem pemerintahan yang mulai transparan sehingga memberikan kemungkinan dilakukannya reformasi pendidikan yang berorientasi pada peningkatan mutu. Situasi juga keamanan semakin baik sehingga memberikan peluang bagi optimalnya penyelenggaraan program-program pendidikan TK dan SD.

- d. Peran orangtua dan masyarakat dalam pembangunan pendidikan TK dan SD mulai menampak seiring dengan semakin luasnya penyebaran informasi tentang peran dan fungsi komite sekolah.
- e. Keinginan yang tinggi dari negara-negara luar seperti Australia, Malaysia, Jerman, Newzeland, Belanda dan lain-lain serta lembaga-lembaga Internasional (World Bank, ADB, UNICEF, AusAid, dll) untuk membantu pendidikan termasuk pendidikan sekolah dasar dalam bentuk kerjasama atau pemberian hibah (grant) atau pemberian pinjaman.
- f. Meningkatnya keinginan pihak swasta dalam dan luar negeri mengadakan kerjasama dalam berbagai bidang seperti: konsultasi, pengadaan sarana prasarana, penelitian.
- g. Semakin meningkatnya sistem teknologi informasi yang dimiliki oleh Direktorat Pendidikan TK dan SD serta Dinas Pendidikan Prpinsi dan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota sehingga mempercepat arus informasi antara pusat dan daerah.
- h. Semakin meningkatnya anggaran pendidikan setiap tahun sebagaimana diamanatkan dalam amandemen keempat UUD 1945.
- i. Semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk perkembangan aplikasi program komputer yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu media pembelajaran.

#### **4. Tantangan (*Threats*)**

Tantangan yang kemungkinan akan masih dihadapi dalam pembangunan pendidikan TK dan SD antara lain:

- a. Krisis ekonomi sejak tahun 1997 yang sampai saat ini masih belum pulih sepenuhnya serta dicabutnya subsidi BBM pada tahun 2005 telah menurunkan daya beli masyarakat termasuk menurunnya kemampuan orang tua murid membiayai sekolah anak-anaknya.
- b. Isu disintegrasi bangsa serta konflik bermuatan SARA di beberapa daerah serta bencana alam seperti gempa dan tsunami yang banyak menelan korban jiwa termasuk guru dan murid serta rusaknya sarana dan prasarana pendidikan merupakan faktor-faktor teknis yang sangat mempengaruhi pelaksanaan program.
- c. Semakin berkembangnya arus informasi dari berbagai penjuru dunia baik melalui media cetak, TV, maupun internet akan mempengaruhi siswa termasuk pengaruh terhadap moral, kepribadian, dan sosial budayanya.
- d. Pembangunan pendidikan termasuk pendidikan TK dan SD yang sarat dengan warna politik sangat mempengaruhi pelaksanaan program. Amanat UUD 1945 yang diamanatkan tentang alokasi minimal 20% untuk anggaran pendidikan misalnya, diprediksikan baru akan terpenuhi pada tahun 2009.
- e. Keterbatasan kemampuan sumber daya manusia yang menangani pendidikan TK dan SD pada hampir daerah di Indonesia pada era otonomi daerah saat ini sangat mempengaruhi kualitas program pendidikan TK dan SD.

#### **4.2.2 Evaluasi Visi dan Misi Direktorat Pembinaan TK dan SD**

Sebelum memulai penyusunan *Balance Scorecard* untuk Direktorat Pembinaan TK dan SD, perlu dilakukan evaluasi terhadap visi dan misi, apakah visi dan misi tersebut telah sesuai dengan kriteria dalam organisasi. Berdasarkan tujuan konsesus bersama visi yang telah

ditetapkan tetap organisasi, perlu dimodifikasi kembali dengan perubahan beberapa kata yaitu : pertama, "*Terwujudnya Kesempatan dan Pemerataan Pelayanan Pendidikan* " menjadi "*Mewujudkan Hak Belajar*", kedua, menambahkan kata "*Bermoral*" di tengah paragraf sehingga visinya berbunyi :

**Mewujudkan hak belajar bagi semua warga negara Indonesia pada jenjang  
Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar  
yang bermoral, bermutu, akuntabel, efektif, efisien, dan mandiri dengan  
memperdayakan peran serta orang tua murid dan masyarakat  
dalam rangka desentralisasi.**

Didalam UUD 1945 Pasal 31 Ayat 1. Setiap warga negara berhak untuk mendapatkan pendidikan. Sehingga kata-kata **mewujudkan hak belajar** mempunyai arti tegas yaitu setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan dan pemerintah wajib menyediakan pendidikan, baik mulai dari pengajarnya, sarana maupun prasarana, dan buku-buku yang bermutu. Bagi anak Indonesia yang berumur antara 5 sampai 7 tahun wajib masuk sekolah Taman Kanak-kanak, dan sedangkan anak umur 7 sampai 12 tahun wajib bersekolah di Sekolah Dasar.

Sedangkan kata **moral** mempunyai artinya berakhlak, berbudi luhur, saling hormat-menghormati, saling menghargai, dan tidak berbuat jahat. Sehingga sebagai penyelenggara pelayanan pendidikan harus dituntut menciptakan atmosfir pendidikan yang bermoral, transparan, dan tidak KKN.

Sedangkan mengenai **missi**, penjabaran **missi** harus mendiskripsikan pemahaman yang luas terhadap cara pandang organisasi secara utuh dan menyeluruh, untuk itu misi yang telah



diuraikan perlu dilakukan penambahan point satu lagi. Sehingga misi Direktorat Pembinaan TK dan SD menjadi :

- a) Mengupayakan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu pada jenjang Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar bagi seluruh rakyat Indonesia;
- b) Membantu dan memfasilitasi pengembangan seluruh potensi anak TK dan SD secara utuh dalam rangka mewujudkan generasi muda yang potensial;
- c) Meningkatkan kualitas proses pendidikan dalam rangka optimalisasi pembentukan kepribadian anak yang bermoral agama, menguasai ilmu pengetahuan, dan memiliki keterampilan hidup;
- d) Meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dalam menjalankan fungsi pendidikan, ekonomi, sosial budaya, serta politik;
- e) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pendidikan di Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar menuju pendidikan yang efektif dan efisien berdasarkan pada prinsip otonomi dan kemandirian.
- f) Meningkatkan kesadaran masyarakat akan arti penting pendidikan dasar dan juga hak dalam memperoleh pendidikan dasar.

#### 4.2.3 Rancangan *Strategy Map* Direktorat Pembinaan TK dan SD

Peta strategi yang disusun ini, dibuat berdasarkan pengukuran-pengukuran yang dihasilkan dari analisa organisasi berbasis pada analisa SWOT yang sudah diidentifikasi diatas. Kemudian hasil identifikasi tersebut akan diadaptasikan kedalam 4 (empat) perspektif pengukuran yang digunakan berdasarkan kepada kebijakan strategi pokok organisasi yaitu ke dalam tiga pilar pendidikan nasional.

Secara khusus hasil kesimpulan analisa internal dan eksternal organisasi dapat dijabarkan kedalam tema strategis, adalah sebagai berikut:

1. Penyeberluasan informasi untuk mendukung upaya penyadaran masyarakat tentang pentingnya pendidikan Taman Kanak-kanak dan pendidikan Sekolah Dasar.
2. Meningkatkan peluang bagi masyarakat luas untuk mengikuti pendidikan melalui penerapan layanan pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar alternatif.
3. Peningkatan kerjasama yang bersinergi antar berbagai lembaga pendidikan yang menangani Pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.
4. Mengupayakan penurunan angka putus sekolah dan mengulang kelas siswa Sekolah Dasar.
5. Mengupayakan penyelenggaraan pendidikan TK dan SD yang berkualitas dengan penyediaan sarana prasarana pendidikan, dan pengembangan model pembelajaran melalui pemberdayaan kurikulum yang berlaku.
6. Pembenahan dan pemberdayaan sekolah dasar antara lain melalui program revitalisasi Sekolah Dasar.

7. Memberikan pelayanan pendidikan terhadap anak usia SD yang putus sekolah atau belum sekolah antara lain melalui program *retrieval*.
8. Peningkatan kerjasama yang baik antara pemerintah pusat, provinsi dan kabupaten/kota dalam pelaksanaan program pendidikan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dengan penerapan sistem manajemen informasi.
9. Menggalang peran serta masyarakat serta meningkatkan peran tokoh masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan TK dan SD melalui pemberdayaan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah.
10. Mengembangkan tata kelola organisasi yang baik, dapat dilihat ketertiban segi administrasi maupun non administrasi, bebas KKN, dan juga dikelola secara efektif, efisien, dan akuntabel.

Didalam merancang *strategy map Balanced Scorecard* ini terdapat premis-premis penting, yaitu :

**a. Tujuan Strategis**

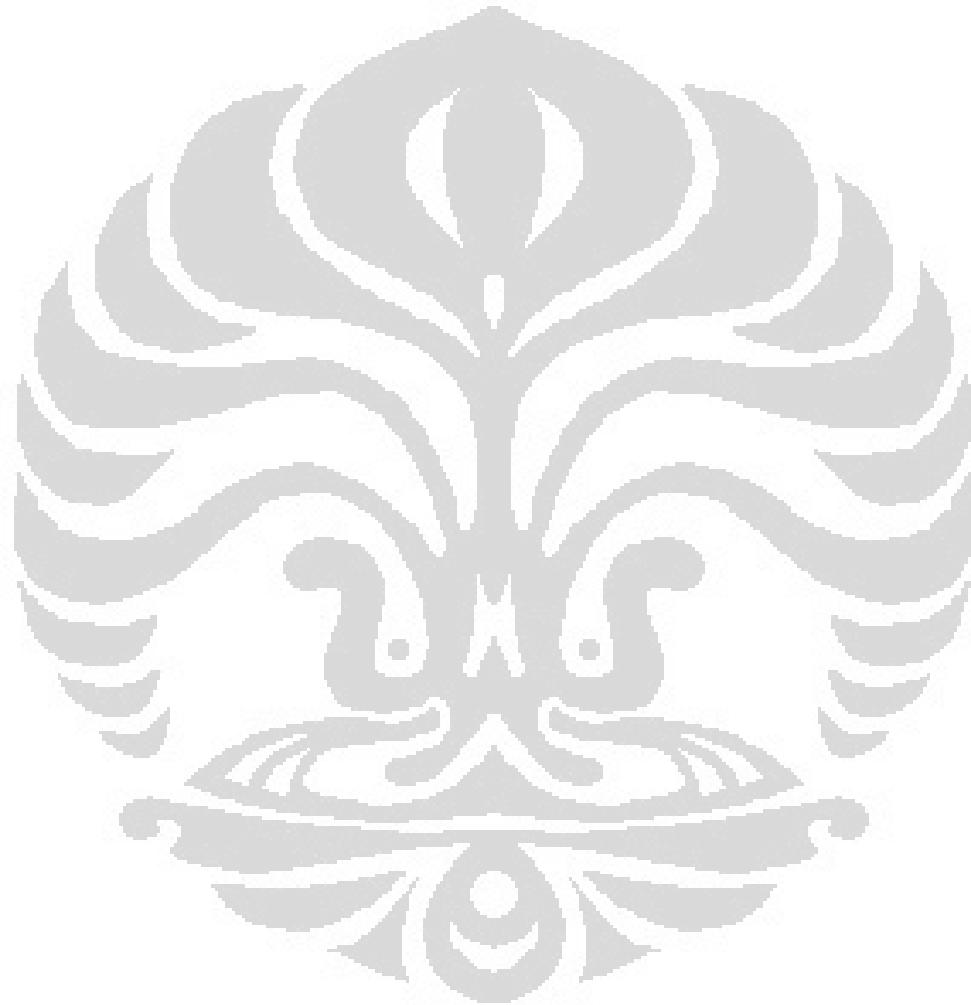
Menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai, tujuan merupakan hal-hal apa yang secara spesifik harus dikerjakan dan dilaksanakan strategi tersebut. Misalnya hal-hal apa dalam strategi organisasi yang paling penting bagi keberhasilan masa mendatang? Hal-hal apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai sasaran.

**b. Sasaran Strategi**

Suatu pernyataan ringkas dan padat, yang menjelaskan apa yang harus dilakukan dengan sebaik-baiknya oleh organisasi, dalam rangka eksekusi strategi.

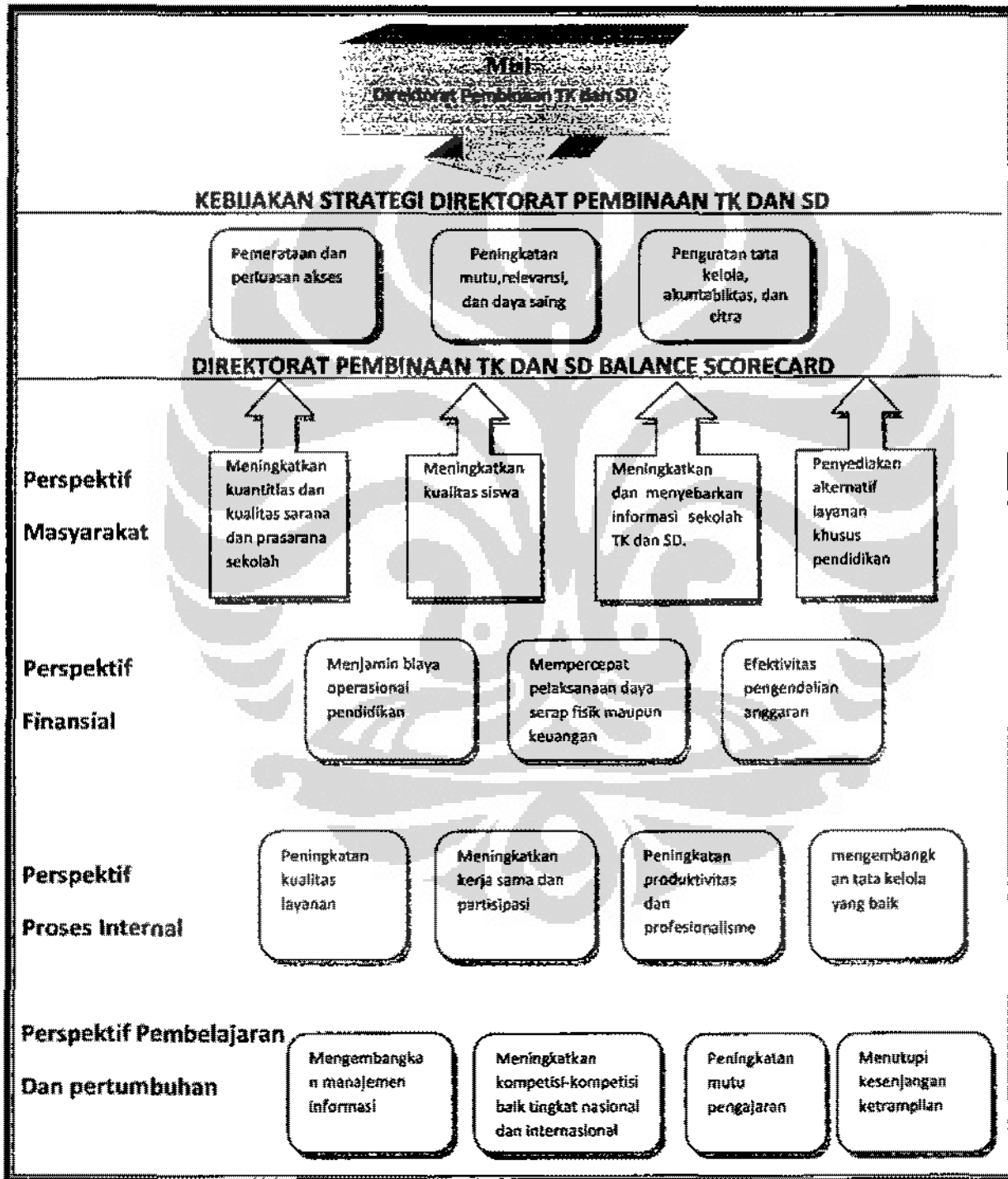
**c. Ukuran Strategis**

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja. Ini penting sekali, karena sasaran strategis telah tersusun perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya.



Gambar 4.1.

Rancangan strategy map Direktorat Pembinaan TK dan SD



## I. Perspektif Pelanggan

Organisasi non profit seperti Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar menjalankan kinerjanya berfokus kepada kebijakan untuk memuaskan pelanggannya, sehingga organisasi ini perlu mengembangkan strategi-strateginya berdasarkan kepada ukuran yang dapat memberikan pelayanan yang seoptimal mungkin atau tingkat kepuasan pelanggan yang digunakan sebagai penentu keberhasilan kinerjanya.

Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar menempatkan Perspektif pelanggan pada posisi puncak, hal itu sesuai dengan salah satu misi direktorat yaitu mengupayakan perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu pada jenjang taman kanak-kanak dan sekolah dasar bagi seluruh rakyat Indonesia, yang berarti direktorat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggannya. Yang menjadi pertanyaan pada perspektif pelanggan ini adalah (1) siapa yang menjadi pelanggan? (2) Bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan? Jawaban nomor satu, yang menjadi pelanggan pada perspektif ini adalah Siswa; pendidik; personel karyawan Direktorat Pembinaan TK dan SD; dinas pendidikan mulai dari propinsi, kabupaten, dan kecamatan; pengawas sekolah; dan juga komite sekolah. Sedangkan nomor dua, untuk menciptakan nilai bagi pelanggan yaitu dengan melihat dari tujuan strategi dan sasaran strategi yang dilakukan Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar.

Tujuan strategis dalam perspektif pelanggan meliputi :

- **CI : Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana sekolah**

Merupakan kebijakan strategis, yang dilakukan untuk mendukung perluasan akses pendidikan dasar dalam program wajib belajar pendidikan dasar (Wajar Dikdas), yaitu dengan penyediaan sarana/prasarana SD/MI/ sederajat mencakup penambahan sarana

untuk pendidikan layanan khusus dan rehabilitasi serta revitalisasi sarana/prasarana yang rusak; kegiatan pembangunan unit sekolah baru (USB), ruang kelas baru (RKB), perpustakaan dan buku pelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dasar.

Tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Kondisi Sarana dan Prasarana**

Tolak ukur yang menentukan kondisi sarana dan prasarana dikategorikan kondisi baik, layak pakai, rusak ringan, dan rusak berat. Apabila kondisi ruang kelas baik maka motivasi belajar meningkat baik untuk siswa dan pendidikanya. Dan bila kondisi kelas katagori rusak berat maka dikuatirkan akan mencelakai siswa dan guru tersebut.

✓ **Rasio Ruang Perpustakaan**

Tolak ukur yang mendukung keberhasilan belajar, karena tanpa ruang dan fasilitas seperti buku-buku, alat model dan peraga, dan lain-lain, di perpustakaan yang baik maka penambahan ilmu, juga motivasi belajar akan berkurang. Ruang perpustakaan standar minimal adalah 5X5 M. Didukung standar minimal ada 100 macam topik atau judul buku, ada penempatan buku, ada meja administarasi, ada alat-alat peraga, ada sirkulasi udara, ada jendela dan pencahayaan ruang yang baik.

✓ **Rasio Siswa-Guru dan Siswa-Kelas**

Tolak ukur ini adalah salah satu faktor yang menentukan kualitas pendidikan adalah rasio-guru dan rasio siswa kelas. Angka rasio yang ideal akan memberikan jaminan pada tercapainya mutu proses pembelajaran. Rasio siswa-guru yang ideal adalah 1:

15 untuk TK dan 1:26 untuk SD. Sedangkan rasio siswa- kelas yang ideal adalah 1: 20 untuk TK dan 1: 40 untuk SD.

- **C2 :Penyediaan alternatif layanan khusus pendidikan**

Suatu kebijakan yang diambil untuk penduduk kesulitan akses, disebabkan oleh faktor sosial ekonomi, geografis, sarana transportasi dan komunikasi. Kelompok penduduk yang kurang beruntung karena terisolasi dan komunikasi. Kelompok penduduk yang kurang beruntung karena terisolasi atau hambatan lainnya, mendapat pelayanan khusus, antara lain melalui SD/MI kecil/paket A, SD-SMP satu atap, guru kunjung dan kelas layanan khusus di SD (KLLK), termasuk layanan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti radio, televisi, komputer, dan internet.

Tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

- ✓ **Angka Melanjutkan**

Tolak ukur ini menentukan tinggi/rendahnya jumlah siswa yang melanjutkan dari SD/MI ke SMP/MTs. Hal ini tentu sangat menentukan keberhasilan program penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun yang dicanangkan tuntas tahun 2008, sebab bagaimana mungkin seorang siswa dapat menamatkan pendidikan dasar jika tidak melanjutkan ke SMP/MTs.

- ✓ **Angka Putus Sekolah**

Tolak ukur ini menunjukan banyaknya siswa SD/MI mengalami putus sekolah. Untuk itu diperlukan langkah-langkah yang tepat untuk menanggulunginya.



✓ **Tingkat penggunaan Teknologi informasi dan teknologi**

Tolak ukur pemanfaatan dan penggunaan teknologi dan informasi untuk bidang pendidikan, seperti penggunaan televisi, komputer/internet, dan lain-lain.

✓ **Angka Partisipasi kasar (APK)**

Tolak ukur ini dihitung dari perbandingan antara jumlah murid satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan. Tolak ukur ini merupakan tolak ukur yang penting karena terkait erat dengan partisipasi masyarakat masuk sekolah khususnya sekolah dasar. Contoh APK tahun 2006 adalah 94,48% pada tahun 2007 tolak ukur APK ditargetkan menjadi 95% ternyata kenaikannya menjadi 95,2% berarti adanya kenaikan yang signifikan dan penuntasan wajib belajar (wajib) 9 tahun telah dilaksanakan dengan baik didukung program-program strategis yang tepat dan tepat.

✓ **Angka Partisipasi Murni (APM)**

Tolak ukur ini hampir sama dengan APK yang membedakannya adalah dihitung melalui perbandingan antara jumlah murid usia satuan/jenjang pendidikan dengan jumlah penduduk usia satuan/jenjang pendidikan. Biasanya tolak ukuran ini bergandengan dengan tolak ukur APK.

✓ **Angka Kelulusan**

Angka kelulusan sekolah dasar ditunjukkan dengan perbandingan antara jumlah siswa yang lulus dengan jumlah siswa kelas 6.

• **C3 :Meningkatkan kualitas siswa**

Kegiatan yang dilakukan adalah:

- Peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan dilaksanakan dengan pemetaan profil kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan dikaitkan dengan standar nasional pendidik (SNP), analisis kesenjangan kompetensi, serta penyusunan program dan strategi peningkatan kompetensi menuju tercapainya SNP.
- Kegiatan strategis peningkatan mutu dan relevansi pendidik yang mencakup pengembangan pendidikan kecakapan hidup yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik dalam rangka pengembangan kompetensi, kepribadian, kewarganegaraan, intelektual, estetika, dan kinestetik pada berbagai satuan, jenis, jenjang, dan jalur pendidikan. Tujuannya agar keluaran pendidikan memiliki ketrampilan untuk menghadapi tantangan kehidupan yang terus berkembang secara mandiri.

Tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Tingkat Kelayakan Pendidik**

Tolak ukur yang menentukan kualitas siswa yang dilihat dari kelayakan pendidikan dari pendidik/guru tersebut. Untuk jenjang SD/MI yang mensyaratkan guru memiliki kualifikasi minimal lulus Diploma II ternyata baru memiliki sekitar 60 persen guru dengan kualifikasi tersebut.

✓ **Jumlah intensitas pendidikan muatan lokal (mulok)**

Tolak ukur yang menentukan kecakapan hidup seperti pendidikan ketrampilan, pengembangan kompetensi dan lain-lain, disesuaikan dengan kebutuhan dari masing-masing daerah.

✓ **Standar Nasional Pendidikan (SNP)**

Tolak ukur dalam peningkatan kualitas pendidikan dan kependidikan dikaitkan dengan Standar Nasional Pendidikan.

• **C4 :Meningkatkan dan menyebarkan informasi pendidikan TK dan SD**

Kegiatan berupa pengembangan sistem, metode, dan materi pembelajaran dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Kegiatan ini mengembangkan sistem jaringan informasi sekolah, infrastuktur dan SDM untuk mendukung implementasinya, baik untuk kepentingan manajemen pendidikan maupun proses pembelajaran. Dengan menggunakan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam pendidikan siswa pada sekolah reguler, warga belajar pada pendidikan nonformal dan siswa yang memerlukan layanan pendidikan khusus, secara adil dapat memperoleh pendidikan yang bermutu dan relevan.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Tingkat Penggunaan Teknologi informasi dan komunikasi**

Tolak ukur pemanfaatan dan penggunaan teknologi dan informasi untuk bidang pendidikan, seperti penggunaan televisi, komputer/internet, dan lain-lain.

Berikut ini Ukuran-ukuran dari *strategic obyektives* dalam merancang *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan pada gambar 4.2

Gambar 4.2

Balanced Scorecard Pada Perspektif Pelanggan

TUJUAN STRATEGI	SASARAN STRATEGIS	UKURAN STRATEGIS
Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana sekolah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• membangun Unit Sekolah Baru</li> <li>• membangun Ruang kelas Baru</li> <li>• menambah sarana pendidikan layanan khusus dan rehabilitasi serta revitalisasi sarana/ prasarana yang rusak</li> <li>• Membangun dan membenahi sarana, prasarana perpustakaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kondisi Sarana dan Prasarana</li> <li>• Rasio Siswa-Guru dan Siswa-kelas</li> <li>• Rasio Ruang Kelas meningkat</li> <li>• Rasio Ruang perpustakaan</li> </ul>
Meningkatkan kualitas siswa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sertifikasi pendidik dan tenaga kependidikan</li> <li>• Meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan</li> <li>• Pengembangan pendidikan kecakapan hidup</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Kelayakan Pendidik</li> <li>• Jumlah intensitas pendidikan muatan lokal (mulok)</li> <li>• Standar Nasional Pendidikan (SNP)</li> </ul>
Meningkatkan dan menyebarkan informasi sekolah TK dan SD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan internet, media massa, televisi dan radio, juga multimedia yang berbasis pendidikan.</li> <li>• Sosialisasi Standar Pelayanan Minimal, Manajemen Berbasis Sekolah, dan Kebijakan Sekolah berbasis ICT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Penggunaan Teknologi informasi dan komunikasi</li> </ul>
Penyediaan alternatif layanan pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan TK-SD satu atap</li> <li>• Pengembangan gugus SD rujukan</li> <li>• Pengembangan SD inti</li> <li>• Pengembangan SD terpencil</li> <li>• Penyelenggaraan kelas layanan khusus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angka partisipasi kasar</li> <li>• Angka partisipasi murni</li> <li>• Angka putus sekolah</li> <li>• Angka melanjutkan</li> <li>• Angka kelulusan</li> <li>• Tingkat Penggunaan Teknologi informasi dan komunikasi</li> </ul>

## II. Perspektif Finansial

perspektif finansial adalah yang berhubungan dengan anggaran (finansial) untuk membiayai kegiatan-kegiatan direktorat. Yang berarti Direktorat Pembinaan TK dan SD memberikan kualitas pelayanan optimal kepada masyarakat yaitu dengan menyediakan anggaran, mengelola anggaran, dan mempergunakan anggaran tersebut dengan tingkat harga/biaya yang kompetitif dan efisien.

Tujuan strategis pada perspektif ini adalah :

✓ **F1 :Menjamin penyediaan biaya operasional pendidikan**

Kebijakan yang menempatkan urutan prioritas utama dalam lima tahun kedepan. Hal itu sudah menjadi komitmen nasional seperti yang tertera pada Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional. Bos program yang dimaksud untuk menutupi biaya minimal operasi pembelajaran, secara minimal untuk menciptakan landasan yang kokoh bagi upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dengan kebijakan BOS tersebut, pemerintah akan mewujudkan “pendidikan dasar gratis”, yang diartikan sebagai bebas biaya secara bertahap.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Jumlah biaya operasional sekolah**

Tolak ukur yang menentukan keberhasilan pendidikan berdasarkan kepada biaya-biaya yang dikeluarkan.

✓ **Jumlah partisipasi masyarakat untuk sekolah**

Jumlah bantuan hasil sumbangan dari masyarakat (perorangan atau organisasi swasta) yang diterima sekolah, baik berupa uang, barang, dan jasa.

✓ **Jumlah hibah**

Jumlah hadiah yang diberikan oleh negara lain atau negara sendiri bisa berupa uang dan barang

✓ **F2 :Efektivitas pengendalian anggaran**

Akuntabilitas pengelolaan pendidikan perlu dilakukan pengembangan kapasitas aparatur pemerintah yang baik di pusat maupun di daerah. Pengembangan kapasitas para pengelola pendidikan di bagi dua bagian, yaitu pengembangan kapasitas pengelola kependidikan pada tingkat pemerintah (pusat, propinsi, dan kabupaten/kota) dan pengelola pelayanan pada tingkat satuan pendidikan. Sehingga efektivitas pengendalian anggaran dapat dikembangkan kemampuan pengelola dalam pelayanan pendidikan yang efektif, inovatif, efisien, dan akuntabel.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Kompetensi pengelolaan keuangan**

Tolak ukur ini lebih kepada personel yang mempunyai kemampuan mengelola keuangan dalam merancang, mencari/mendapatkan, mengelola dan membuat laporannya dalam membiayai kegiatannya.

✓ **Tingkat ketepatan dan kecepatan dalam mengelolan keuangan**

Tolak ukur menentukan keberhasilan dalam mengelola keuangan melalui peraturan-peraturan juga undang-undang, sehingga dalam pengelolaan dan membuat laporan keuangan dapat dilakukan secara efektif, efisien, dan tepat waktu.

✓ **F3 :Mempercepat pelaksanaan daya serap fisik maupun keuangan**

Pada era desentralisasi pendidikan ada gejala penurunan dan kompetensi pengelola pendidikan baik berada di pusat, propinsi, kabupaten/kota dan satuan pendidikan. Untuk itu, berbagai bentuk pelatihan dan pendidikan untuk menjawab berbagai berbagai masalah dan tantangan masa depan pendidikan seperti mengenai instrumen peraturan perundang-undangan, kebijakan, pendoman, standar, dan aturan pelaksanaan teknis lainnya.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Kompetensi pengelolaan keuangan**

Tolak ukur ini lebih kepada personel yang mempunyai kemampuan mengelola keuangan dalam merancang, mencari/mendapatkan, mengelola dan membuat laporannya dalam membiayai kegiatannya.

✓ **Tingkat ketepatan dan kecepatan dalam mengelolan keuangan**

Tolak ukur menentukan keberhasilan dalam mengelola keuangan melalui peraturan-peraturan juga undang-undang, sehingga dalam pengelolaan dan membuat laporan keuangan dapat dilakukan secara efektif, efisien, dan tepat waktu.

Berikut ini Ukuran-ukuran dari *strategic obyektives* dalam merancang *Balanced Scorecard* pada perspektif finansial pada gambar 4.3

Gambar 4.3

Balanced Scorecard Pada Perspektif Finansial

TUJUAN STRATEGI	SASARAN STRATEGIS	UKURAN STRATEGIS
Menjamin biaya operasional pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencukupi biaya operasional sekolah, berdasarkan kepada realisasi UUD 45 pasal 29, dan UU no. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.</li> <li>• Meningkatkan jumlah nilai/Rp BOS persatuan anak</li> <li>• Meningkatkan kontribusi sumbangan masyarakat</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah biaya operasional sekolah</li> <li>2. Jumlah partisipasi masyarakat untuk sekolah</li> <li>3. Jumlah Hibah</li> </ol>
Mempercepat pelaksanaan daya serap fisik maupun keuangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas pengelola operasional pendidikan,</li> <li>• Azas pengendalian anggaran UU No. 17 tahun 2003 tentang pengelolaan keuangan negara, UU No. 1 tahun 2004 kaidah administrasi pengelolaan keuangan negara, Peraturan Pemerintah No. 24 tahun 2005 tentang Standar Akuntansi pemerintahan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi pengelolaan keuangan</li> <li>• Tingkat Ketepatan dan kecepatan dalam pengelolaan keuangan.</li> </ul>
Efektivitas pengendalian anggaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikuti prosedur administrasi menurut peraturan perundangan yang berlaku, lakukan audit internal</li> <li>• Laporan keuangan secara periodik agar dilakukan dengan cermat dan tepat waktu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi pengelolaan keuangan</li> <li>• Tingkat Ketepatan dan kecepatan dalam pengelolaan keuangan.</li> </ul>



### **III. Perspektif Internal**

perspektif internal organisasi yaitu dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal harus mengembangkan atau mengubah metode-metode yang akan meningkatkan kinerja, yaitu dengan memberikan ukuran-ukuran proses kerja internal organisasi dengan melalui pengembangan kebijakan, perencanaan, monitoring, evaluasi, dan pengawasan Direktorat Pembinaan TK dan SD dibandingkan dengan kepuasan pelayanan kepada masyarakat.

Tema strategis pada perspektif ini adalah :

- **II :Peningkatan kualitas layanan Direktorat Pembinaan TK dan SD**

Untuk meningkatkan pelayanan efektif dan efisien perlu melakukan inovasi-inovasi dengan cara, yaitu menciptakan sistem kerja yang baru atau mengubah cara yang lama dengan cara yang baru dan lebih inovatif, meningkatkan fasilitas umum atau menambah fasilitas umum dan operasional kepada pelanggan sebanding dengan ketepatan waktu dan efisiensi waktu kerja, meremajakan dan menambah moda transportasi untuk mobilisasi dan operasional.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

- ✓ **Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada pelanggannya.

- ✓ **Tingkat produktivitas kinerja karyawan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan produktivitas kinerja personel karyawan dilihat dari efisien dan efektif waktu kerja.

- **I2 :Meningkatkan kerjasama dan partisipasi masyarakat**

Prioritas kebijakan ini berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu

- Bahwa keuangan pemerintah terbatas
- Kecendrungan pembangun pendidikan ingin lebih banyak melibatkan partisipasi swasta segala aspek penyelenggaraan termasuk investasi, pengelolaan, dan pengawasan
- Sesuai amanat Undang-Undang no.20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, pemerintah pusat berperan sebagai fasilitator pelayanan publik yang bertugas membuat kebijakan-kebijakan strategis antara lain:

Pengendalian dan metralisasi pendidikan.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

- ✓ **Jumlah Partisipasi Masyarakat untuk sekolah**

Jumlah bantuan hasil sumbangan dari masyarakat (perorangan atau organisasi swasta) yang diterima sekolah, baik berupa uang, barang, dan jasa.

- ✓ **Tingkat partisipasi orang tua siswa**

Tolak ukur yang menentukan adanya partisipasi orang tua murid terhadap sekolah.

- **I3 :Peningkatan produktivitas dan profesionalme kerja**

Kebijakan ini banyak dipengaruhi oleh produktifitas dan profesionalisme SDM yang ada di Direktorat Pembinaan TK dan SD. Dan bagaimana memotivasi staff untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerjanya.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Tingkat kepuasan pelanggan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada pelanggannya.

✓ **Tingkat kepuasan pekerja**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada personel karyawannya.

✓ **Tingkat produktivitas kinerja karyawan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan produktivitas kinerja personel karyawan dilihat dari efisien dan efektif waktu kerja.

• **I4 :Pengembangan tata kelola yang baik**

Mengembangkan kebijakan tata kelola yang baik terus menerus, juga memantau program, kebijakan, dan kegiatan pembangunan nasional, Direktorat Pembinaan TK dan SD perlu juga melakukan sosialisasi kepada publik tentang direncanakan, yang telah dilakukan, dan bagaimana melakukan perbaikan.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Evaluasi dan pemantauan**

Tolak ukur untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui kegiatan dan program pendidikan disetiap satuan, jenjang, jenis, dan jalur pendidikan secara berkala.

✓ **Evaluasi kebijakan**

Tolak ukur untuk mengetahui kebijakan-kebijakan yang diberikan telah sesuai atau tidak dengan kegiatan dan program pendidikan yang dijalankan.

Berikut ini Ukuran-ukuran dari *strategic objectives* dalam merancang *Balanced Scorecard* pada perspektif internal pada gambar 4.4

**Gambar 4.4**  
**Balanced Scorecard Pada Perspektif Internal**

<b>TUJUAN STRATEGI</b>	<b>SASARAN STRATEGIS</b>	<b>UKURAN STRATEGIS</b>
Peningkatan kualitas layanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan fasilitas pelayanan umum dan operasional</li> <li>• Menciptakan sistem kerja baru</li> <li>• Menambah dan meremajakan alat transportasi dinas operasional untuk mendukung mobilitas, kecepatan dan ketepatan operasional pelayanan umum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pelanggan.</li> <li>• Tingkat produktivitas kinerja karyawan.</li> </ul>
Meningkatkan kerja sama dan partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan partisipasi dan memperdaya potensi masyarakat termasuk lembaga keagamaan dan organisasi sosial masyarakat untuk mengembangkan dan menyelenggarakan Pendidikan</li> <li>• Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dan optimalisasi peran komite sekolah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah partisipasi masyarakat untuk sekolah.</li> <li>• Tingkat partisipasi orang tua murid</li> </ul>
Peningkatan produktivitas dan profesionalisme kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menata kembali SDM aparatur sesuai dengan kebutuhan</li> <li>• Meningkatkan kompetensi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat Produktivitas kinerja karyawan</li> <li>• Tingkat kepuasan pelanggan</li> </ul>

	<p>SD aparatur sesuai dengan tugas dan tanggungjawab</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyempurnaan kualitas sistem pelatihan dan pendidikan karyawan.</li> <li>• Mempersiapkan dan menyempurnakan sistem manajemen, kepegawaian, dan juga aturan penegakan disiplin karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pekerja.</li> </ul>
mengembangkan tata kelola yang baik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan kebijakan, perencanaan, monitoring, evaluasi, dan pengawasan terhadap pembangunan pendidikan TK dan SD dengan prinsip partisipatif, transparasi, dan demokratisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi dan pemantauan</li> <li>• Evaluasi kebijakan</li> </ul>

#### IV. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini memungkinkan Direktorat Pembinaan TK dan SD melakukan suatu pembaharuan kapasitas jangka panjang, suatu prasyarat bagi kelangsungan organisasi di masa datang yaitu dengan pelatihan karyawan terus- menerus dan juga mengembangkan teknologi yang ada. Tujuannya adalah menciptakan nilai kepada pelanggan.

Tujuan strategis pada perspektif ini adalah :

##### 1. L1 :Menutupi kesenjangan ketrampilan

Meningkatkan ketrampilan kepada setiap karyawan melalui pelatihan-pelatihan dan pendidikan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing karyawan. Sehingga tugas yang diberikan kepada masing-masing karyawan dapat dilaksanakan dengan efektif, efisien, dan bertanggung jawab.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Tingkat kepuasan pekerja**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada personel karyawannya.

✓ **Tingkat produktivitas kinerja karyawan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan produktivitas kinerja personel karyawan dilihat dari efisien dan efektif waktu kerja.

2. **L2 :Mengembangkan manajemen informasi**

Motivasi dan ketrampilan pegawai saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik. Untuk itu diperlukan ketrampilan dalam menunjang teknologi informasi dan komunikasi.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

✓ **Tingkat kepuasan pelanggan**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada pelanggannya.

✓ **Tingkat kepuasan pekerja**

Tolak ukur hasil survey yang menunjukkan berapa banyak kepuasan yang diberikan organisasi kepada personel karyawannya.

✓ **Tingkat Kompetensi karyawan**

Tolak ukur memperlihatkan kemampuan karyawan dalam mengelola dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan ketrampilan dan pengetahuannya.

**3. L3 :Peningkatan Mutu Pendidikan**

Meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan melalui pengembangan mutu generik. pembelajaran dan penilaian. Kegiatan ini menyangkut pengembangan kurikulum, khususnya materi bahan ajar, buku-buku pelajaran, model-model pembelajaran dan penilaian.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

• **Angka melanjutkan**

Tolak ukur ini menentukan tinggi/rendahnya jumlah siswa yang melanjutkan dari SD/MI ke SMP/MTs. Hal ini tentu sangat menentukan keberhasilan program penuntasan wajib belajar pendidikan dasar 9 tahun yang dicanangkan tuntas tahun 2008, sebab bagaimana mungkin seorang siswa dapat menamatkan pendidikan dasar jika tidak melanjutkan ke SMP/MTs.

• **Angka kelulusan**

Angka kelulusan sekolah dasar ditunjukkan dengan perbandingan antara jumlah siswa yang lulus dengan jumlah siswa kelas 6.

• **Tingkat kelayakan pendidik**

Tolak ukur yang menentukan kualitas siswa yang dilihat dari kelayakan pendidikan dari pendidik/guru tersebut. Untuk jenjang SD/MI yang mensyaratkan guru memiliki kualifikasi minimal lulus Diploma II.

- **Tingkat kompetensi pendidik**

Tolak ukur keberhasilan dalam memdidik siswa berdasarkan pada ketrampilan dan pengetahuan pendidik, juga pelatihan dan pendidikan yang diterimanya untuk meningkatkan kompetensi pendidik.

- **Evaluasi dan pemantauan**

Tolak ukur untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai berdasarkan kebijakan yang dilaksanakan melalui kegiatan dan program pendidikan disetiap satuan, jenjang, jenis, dan jalur pendidikan secara berkala.

**4. L4 :Meningkatkan kompetisi-kompetisi baik ditingkat lokal dan internasional**

Selain untuk mengangkat citra pendidikan nasional yang menurun sebelumnya, juga bertujuan mengembangkan Bakat dan minat siswa, membina dan mempersiapkan prestasi pada tingkat nasional maupun internasional sejak usia sekolah, mengembangkan jiwa sportivitas, kompetitif, rasa percaya diri, dan rasa tanggung jawab, mengembangkan budaya hidup sehat dan gemar olah raga, dan menumbuh kembangkan nasionalisme dan cinta tanah air.

Dengan demikian, tolak ukur yang menjadikan keberhasilan pencapaian sasaran strategis dalam perspektif ini adalah:

- ✓ **Pencarian siswa-siswa berbakat**

Tujuan tolak ukur ini adalah untuk menunjang keberadaan Direktorat Pembinaan TK dan SD melalui pengangkatan citra. Dimana mencari siswa-siswa berbakat



diseluruh Indonesia, dilatih dan diasah kemampuannya untuk kompetisi-kompetisi Internasional dan Nasional.

- ✓ **Evaluasi pembina dan persiapan prestasi pada tingkat nasional maupun internasional sejak usia sekolah.**

Tolak ukur untuk mengetahui tingkat pencapaian dan kesesuaian antara rencana yang telah ditetapkan dengan hasil yang dicapai untuk mengikuti perlombaan-perlombaan baik tingkat Internasional dan Nasional.

Berikut ini Ukuran-ukuran dari *strategic objectives* dalam merancang *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada gambar 4.5

**Gambar 4.5**

**Balanced Scorecard Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>TUJUAN STRATEGI</b>	<b>SASARAN STRATEGIS</b>	<b>UKURAN STRATEGIS</b>
Mengembangkan manajemen informasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan Standar Pelayanan Operasional yang berbasis teknologi informasi dan teknologi.</li> <li>• Mengembangkan database yang akuntabel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pelanggan</li> <li>• Tingkat kepuasan pekerja</li> <li>• Tingkat kompetensi karyawan</li> </ul>
Meningkatkan kompetisi-kompetisi baik tingkat nasional dan internasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengikuti pertobaan-perlombaan baik tingkat nasional maupun internasional bagi siswa Taman Kanak-kanak maupun Sekolah Dasar. Seperti: Olimpiade olahraga siswa nasional-internasional sekolah dasar; Asean primary school sport olympiad (apsso); Sayembara penulisan naskah bacaan SD kelas rendah; Lomba dan festival seni siswa tingkat nasional; Lomba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencarian siswa-siswa berbakat.</li> <li>• Evaluasi pembina dan persiapan prestasi pada tingkat nasional maupun internasional sejak usia sekolah.</li> </ul>

	perpustakaan; Lomba gugus sekolah; Lomba dan festival seni siswa tingkat nasional dan lain-lain.	
Peningkatan mutu pendidikan	<p>Sasaran strategis untuk Taman Kanak-kanak adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengadaan buku pendoman dan kurikulum TK</li> <li>• Evaluasi kurikulum TK</li> <li>• Penyusunan materi dalam Pusat Kegiatan Belajar TK</li> <li>• Penyelenggaraan TK dengan memperhatikan prinsip-prinsip Pusat Kegiatan Belajar TK, bermain, dan lingkungan anak.</li> </ul> <p>Sasaran strategis yang dilakukan Sekolah Dasar adalah :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi kurikulum SD</li> <li>• Mengembangkan mata pelajaran matematika</li> <li>• Tes kemampuan dan daya serap kurikulum</li> <li>• Menyelenggarakan evaluasi prestasi SD</li> <li>• Mengembangkan PAKEM</li> <li>• Rintisan bilingual pada matematika dan IPA</li> <li>• Peningkatan Imtag, minat, bakat, dan kreativitas anak didik</li> <li>• Pengembangan sistim dan alat ukur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angka melanjutkan</li> <li>• Angka kelulusan</li> <li>• Tingkat kelayakan pendidik</li> <li>• Tingkat kompetensi pendidik</li> <li>• Evaluasi dan pemantauan</li> </ul>
Menutupi kesenjangan ketrampilan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan pelatihan dan ketrampilan.</li> <li>• penempatan karyawan sesuai dengan bakat dan ketrampilan masing-masing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tingkat kepuasan pekerja</li> <li>• Tingkat Produktivitas kinerja karyawan</li> </ul>

### **4.3 Pengadaptasian *Strategy-Focused Organisation (SFO)***

Sebagai organisasi yang berfokus pada *Strategy-Focused Organisation*, manajemen Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar harus memiliki hasrat dan tekad kuat untuk mengembangkan diri dengan segala potensi yang telah ada. Dalam memobilisasi potensi dari setiap sumber daya yang dimiliki maka tim eksekutif harus menjadi lokomotif pada setiap pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Pentingnya kepemimpinan yang kuat dan tegas diperlukan untuk membawa suasana perubahan, juga proses komunikasi harus dibangun disetiap tataran manajemen mulai para staf sampai eksekutif puncak.

Penerapan lima prinsip *Strategy-Focused Organisation* yang dilakukan Direktorat Pembinaan TK dan SD dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **1. Menterjemahkan strategi kedalam istilah-istilah operasional**

Strategi-strategi yang telah dirumuskan dalam *strategy map* dan *balance scorecard* pada penerapan SFO harus dikonversikan ke dalam bahasa-bahasa operasional yang sudah lazim digunakan pada tingkatan kegiatan operasional, dimana dalam pengadaptasian ini tidak boleh dilupakan bahwa esensi dari strategi harus tetap pada tujuan yang telah ditetapkan. Jangan sampai penyederhanaan ini akan merubah esensi dari strategi yang telah dirumuskan. Hal ini dilakukan agar karyawan pada level bawah dapat memahami konsep *balance scorecard*, minimal pada level bidang kerjanya di perusahaan.

#### **2. Menyelaraskan organisasi terhadap strategi**

Penyelarasan dilakukan dengan cara mendelegasi subdit-subdit dibawah direksi untuk menyusun *balance scorecard* Direktorat Pembinaan TK dan SD, dimana tahap ini

mulai terjadi spesialisasi sesuai tupoksi-tupoksi. Hasil dari balance scorecard terhadap subdit ini kemudian dievaluasi kembali untuk menjaga kesinambungan dengan balance scorecard organisasi. Langkah selanjutnya adalah mensinergikan dengan unit-unit pendukung ataupun subdit lainnya, sehingga terciptalah suatu hubungan integratif antara subdit dengan unit pendukungnya maupun diantara subdit dalam organisasi.

### **3. Menjadi strategi sebagai rutinitas pegawai**

Berdasarkan pemahaman ini maka Direktorat Pembinaan TK dan SD tidak akan dapat merealisasi strategi kedalam kegiatan bisnis tanpa adanya pengetahuan dan pemahaman dari para pegawai terhadap strategi organisasi. Oleh sebab itu maka pihak manajemen harus mampu mengkomunikasikan dan mensosialisasikan strateginya kepada karyawan dengan disertai pemahaman bahwa kegiatan pencapaian sasaran strategi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan mereka. Namun pelaksanaannya perlu disadari diperlukannya organisasi yang terdidik serta pendelegasian *self fulfilment* tentang apa yang yang mereka dapat kontribusikan kepada organisasi. Dalam penerapannya dibutuhkan suatu sistem kompensasi yang dapat memotivasi pekerja untuk melaksanakan agenda *balance scorecard*.

### **4. Komitmen kepada strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan**

Komitmen terhadap strategi ini dapat dijabarkan kedalam tindakan-tindakan Berikut ini:

- Membentuk manajemen loop yang menjebatani proses manajemen strategis dengan proses manajemen taktis. Dalam implentasinya pada Direktorat Pembinaan TK dan SD adalah penyusunan anggaran harus berdasarkan pada

*Balanced Scorecard* dimana anggaran yang nantinya dibuat harus menyisihkan anggaran untuk investasi jangka panjang.

- Mengintensifkan pertemuan rutin untuk membahas strategi. Direktorat.Pembinaan TK dan SD harus lebih banyak melaksanakan rapat pembahasan strategi dengan para staff maupun dinas-dinas terkait, mengingat bahwa organisasi masih pada tahap pembenahan. Rapat ini penting dilakukan untuk membahas kekurangan yang masih terjadi dan usulan-usulan pengembangan Direktorat.Pembinaan TK dan SD dimasa yang akan datang.
- Mengembangkan sistem umpan balik dan sistem analitik pada *Balanced Scorecard*. Dalam mengembangkan sistem ini diperlukan umpan balik akan menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan dan menjaga kesinambungan *Balanced Scorecard* didalam sistem pengelolaan manajemen.

#### 5. Mobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksklusif

Perubahan pada manajemen harus dimulai dari inisiatif pimpinan organisasi untuk menciptakan keterbukaan di dalam organisasi. Proses perubahan budaya organisasi yang lebih terbuka dan menghargai inisiatif karyawan harus dimulai oleh keterbukaan pimpinan menerima berbagai masukan dan kritik serta komitmennya untuk mencairkan hubungan antar subdit. Untuk organisasi di Direktorat Pembinaan TK dan SD maka pelaksanaan *Balanced Scorecard* harus dimulai dari inisiatif dan komitmen pimpinan organisasi untuk menerapkan *Balanced Scorecard* secara konsisten. Demikian pula pola kepemimpinan yang harus diterapkan harus berubah pada sistem yang demokratis dan terbuka.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### KESIMPULAN

1. Bentuk organisasi Direktorat Pembinaan TK dan SD adalah organisasi non profit, juga sebagai organisasi pelayanan publik yang tugasnya adalah melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi, dan evaluasi di bidang pembinaan taman kanak-kanak dan sekolah dasar.
2. Terdapat 3 pilar pendidikan Pendidikan nasional yang menjadi kebijakan strategis di Direktorat Pembinaan TK dan SD yang menentu sasaran strategis, yaitu:
  - a. Pemerataan dan perluasan akses
  - b. Peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing
  - c. Penguatan tata kelola, akuntabilitas, dan citra publik
3. *Balanced Scorecard* sebagai suatu metode alternatif dalam mengukur kinerja yang komprehensif, karena mempertimbangkan faktor finansial dan juga faktor non finansial. Dengan pengukuran empat perspektif, yaitu *customer*, *internal*, *learning and growth* dan *financial* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen. Sistem ini diciptakan untuk menetapkan tujuan dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya. Bagi Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar, proses perancangan dan penerapan *Balanced Scorecard* ini berdasarkan kepada pada kesiapan direktorat untuk menjadi organisasi yang berfokus pada strategi dan juga kesiadaan tim eksekutif, departemen, sumber daya manusia, teknologi informasi dan keuangan.

4. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode perencanaan strategi (*strategic planning*). Dibandingkan dengan metode-metode lain, *Balanced Scorecard* memiliki kelebihan-kelebihan sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi diantara *stakeholders* dari sebuah organisasi, yaitu pihak manajemen, karyawan, pelanggan, dan komunitas lingkungan. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, para *stakeholders* dapat melakukan rewiu terhadap strategi dan pencapaiannya dengan menggunakan bahasa yang sama. (dengan itu mereka dapat mengatasi hambatan pada visi)
- b. *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memetakan setiap faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fisik (*tangible asset*) maupun berupa benda non fisik (*intangible asset*). Sementara konsep perencanaan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat *tangible*. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada manajemen)
- c. *Balanced Scorecard* dapat mengaitkan strategi dengan kinerja organisasi (*performance*). Konsep perencanaan strategi lain hanya berfokus pada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangun, sedangkan *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Dan proses pelaksanaan itu dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *key performance indicators*. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memonitor

pencapaian strategi tersebut. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen)

- d. *Balanced scorecard* memiliki konsep sebab akibat. Dengan demikian para pelaku strategi mendapat gambaran dan menjadi jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses, hal itu dapat membuahkan hasil tertentu dan akan terkait dengan strategi lainnya. Sebaliknya, bila tak tercapai, hal itu pada gilirannya akan mempengaruhi pencapaian strategi lainnya. Hubungan sebab akibat ini secara tidak langsung dapat menguatkan kerja sama dalam organisasi dan mendorong mereka untuk berada dalam satu payung yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (demikian mereka dapat mengatasi hambatan pada pelaku dan manajemen).
- e. *Balanced scorecard* dapat membantu proses penyusunan anggaran. Pada saat penyusunan anggaran tahunan, organisasi dapat menggunakan *Balance Scorecard* sebagai titik tolak. Dari *Balance Scorecard* kita dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai target-targetnya, yang meliputi aktivitas sehari-hari sampai dengan proyek-proyek khusus. Kemudian bagi kegiatan-kegiatan itu dapat dihitung keperluan dananya dan dimasukkan ke dalam anggaran. (dengan demikian mereka dapat mengatasi hambatan sumber daya dan manajemen).

5. Analisa SWOT yang telah dirancang harus dikembangkan dan dijadikan pedoman kerja setiap personel karyawan organisasi dari tingkatan manajemen sampai para karyawan untuk mengantisipasi setiap kekuatan dan kesempatan yang dimiliki serta kelemahan dan ancaman yang akan dihadapi dari eksternal organisasi



6. Pengaruh dan kepentingan dukungan dari pimpinan eksekutif terhadap *Balanced Scorecard* sangat besar . Untuk membuat inisiatif kerja , juga gairah kerja organisasi dibutuhkan 100% (seratus persen) komitmen dari pimpinan organisasi untuk mendukung *Balanced Scorecard*. Sehingga apabila pimpinan tidak menyadari pentingnya, berharganya sistem *Balanced Scorecard*, maka sistem ini tidak akan berjalan sesuai dengan rencana dan juga akan sia-sia nasibnya.
7. Lima prinsip pada organisasi berfokus pada strategis (*Strategy-focused organisation/SFO*) dan kelima prinsip ini kemudian di ikuti oleh para pengguna awal balance scorecard untuk mencapai fokus dan penyelarasan strategis yang dibutuhkan dalam mencapai keberhasilan implementasi strategis . Kelima prinsip tersebut adalah :
  - a. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.
  - b. Menterjemahkan strategi ke dalam konteks operasional.
  - c. Menyelaraskan organisasi dengan strategi.
  - d. Membuat strategi pekerjaan rutin setiap orang.
  - e. Membuat strategi menjadi proses berkelanjutan.

## SARAN-SARAN

Saran-saran yang dapat dikemukakan terhadap Direktorat Pembinaan TK dan SD adalah sebagai berikut :

1. Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar disarankan untuk menerapkan sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard*.
2. Dalam mengimplementasi *Balanced Scorecard* difokuskan kepada strategi atau disebut dengan *Strategy-Focused Organisation*. Dimana dalam penjabarannya

pimpinan eksekutif dan para stafnya mempunyai keinginan dan hasrat bersama yang kuat untuk mengubah suasana organisasi kearah tujuan dan pencapaian yang baik lagi.

3. Penyusunan strategi harus dijabarkan melalui tindakan, dengan perbaikan pada budaya kerja yang menjunjung nilai-nilai kerjasama dan diimbangi dengan pengukuran kinerja yang tepat lalu diinformasikan secara rutin keseluruh pihak.
4. Direktorat Pembinaan Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar perlu melakukan perbaikan-perbaikan pada indikator pengukuran untuk meningkatkan layanan sehingga akan memberikan suatu nilai yang berbeda kepada pelanggannya.
5. Bagi organisasi pemerintah yang ingin mengaktualisasikan visi, misi, dan strategi ke dalam kegiatan operasional sebaiknya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai instrumen karena mekanisme kerja *Balanced Scorecard* sangat efektif untuk melaksanakan fungsi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amin, W.T. Mamahami Konsep Balance Scorecard. Cetakan ke 2 : Harvindo. 2002
- Baraldi, S. *The Balance Scorecard in Hospitals; Performance Measurement as a Driver Of Change : A Case Study*. Performance Measurement and Management Control. 2002.
- Broadhead, C.W., "Image 2000: A Vision for Vocational Education. To Look Good, We've Got To Be Good". *Vocational Education Journal*, edition 66, 1991.
- Ciptani, M.K. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2. No.1. Mei 2000. Hal. 21-35.  
Sumber : <http://puslit.petra.ac.id/journal/accounting>
- Darwanto, H. Balance Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah.  
sumber : [www.bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)
- Gaspersz, V. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. PT. Gramedia Pustaka Utama. 2006
- Gorski, S.E., "The SWOT Team-Focusing on Minorities". *Community, Technical, and Junior College Journal*, Edition 61, 1991
- Kaplan, Robert, S. And Norton, David P. *Balance Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston Havard Business School Press. 1996
- Kaplan, Roberts, and Norton, David P. *The Strategy Focused Organisation-How Balanced Scorecard Companies Thrive in The Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press. 2001
- Luis, S., & Biromo, P.A., *Step By Step in Cascading Balance Scorecard To Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama 2007.
- Mavrinac, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The Balanced Scorecard*,  
Sumber : <http://www.research.com>
- Niven, P.R. *Balance Scorecard Step-By-Step For Government and Non Profit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc, 2002
- Oskar. Balance Scorecard dan Performance Management Dalam Perspektif Peningkatan Kinerja Pemerintah Daerah. Sumber : [www.kalteng.go.id-bsc](http://www.kalteng.go.id-bsc)
- Partha, N.A., "PT. X Menuju Pada Peningkatan Kinerja Berkelanjutan Melalui Implementasi Balanced Scorecard". Karya Akhir Program Departemen Pendidikan Nasional. Studi Magister Akuntansi Falkutas Ekonomi Universitas Indonesia. 2006

Pembangunan Pendidikan Nasional 2005-2007. Departemen Pendidikan Nasional. 2007.

Poister, T.H., *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organisation*.  
The Jossey Bass. 2003

Rencana Strategis Departemen Pendidikan Nasional 2005-2009. Pusat Informasi dan Humas  
Departemen Pendidikan Nasional. 2007.

Riskah. "Usulan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja dan  
Perwujudan Akuntabilitas Publik Pemerintah Daerah DKI". Karya Akhir Program  
Departemen Pendidikan Nasional. Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Indonesia. 2006.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard  
Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi. PT Gramedia Pustaka Utama. 2002.

Lee, S.F., Ko, Andrew Sai On, *Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and  
implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD  
Methodology*, Management Auditing Journal 15/1/2 (2000), h.68-76, MCB University  
Press, 2000.