



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI**

KARYA AKHIR

**PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PADA
DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA**

DIAJUKAN OLEH

**MUHARYO INDRO YULIANTO
0606144722**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008**



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Muharyo Indro Yulianto
Nomor Mahasiswa : 0606144722
Konsentrasi : Akuntansi Pemerintahan
Judul Karya Akhir : Perancangan *Balanced Scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

Tanggal : Ketua Program
Magister Akuntansi : Dr. Lindawati Gani

Tanggal : Pembimbing Karya Akhir : Dwi Setiawan, Ak., M.Si.

ABSTRAKSI

Dalam rangka pembangunan nasional, mutu sumberdaya manusia merupakan salah satu modal dasar. Belajar dari pengalaman negara-negara industri baru (*new emerging industrialized countries*) di Asia Timur, pembangunan suatu bangsa memerlukan apa yang disebut *critical mass*, yaitu sumberdaya manusia dalam jumlah dan mutu yang memadai sebagai pendukung pembangunan. Oleh karena itu, bangsa Indonesia perlu mengupayakan dengan sungguh-sungguh adanya jumlah tertentu dari penduduk Indonesia agar memiliki tingkat pendidikan dan jenis keahlian tertentu untuk memenuhi *critical mass* tersebut.

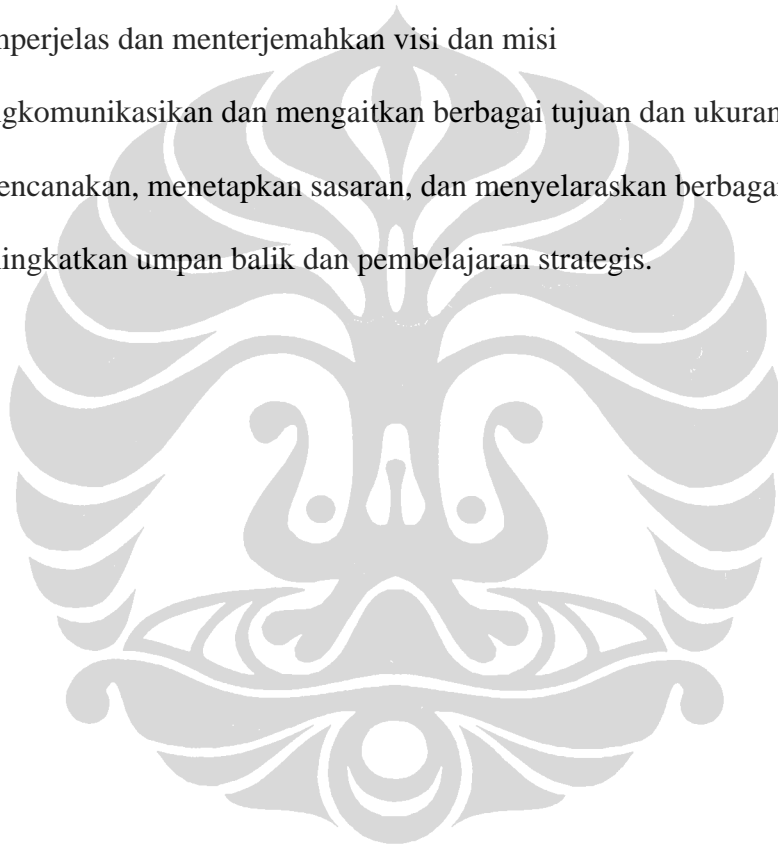
Berhubungan dengan hal tersebut Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama selaku ujung tombak dari Departemen Pendidikan Nasional dalam program penuntasan program Wajib Belajar (Wajar) 9 Tahun untuk menghasilkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama yang bermutu dan berkualitas dituntut untuk dapat mengelola dan manage organisasi secara maksimal dalam rangka mencapai tujuan yang tertuang dalam visi dan misi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Dalam rangka pencapaian visi dan misi, Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama memerlukan pengukuran kinerja yang efektif. Dari beberapa pengukuran kinerja yang ada *balanced scorecard* salah satunya yang memiliki kelebihan dibandingkan dengan pengukuran yang ada yaitu merupakan sistem pengukuran yang komprehensif, adaptif dan responsif terhadap perubahan di lingkungan organisasi dan fokus terhadap tujuan.

Di dalam *balanced scorecard* memandang organisasi dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi jangka panjang.

Balanced scorecard memberikan kerangka kerja, bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, scorecard mempergunakan pengukuran yang berguna memberikan informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan pada saat ini dan yang akan datang.

Dengan penerapan *balanced scorecard* diharapkan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama mampu menghasilkan proses manajemen penting :

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan misi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir dengan judul : **“PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA”** untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat guna mencapai gelas Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

Tanpa bimbingan dan bantuan, serta tersedianya fasilitas, penulis yakin karya akhir ini tidak akan dapat tersusun sebagaimana yang diharapkan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dwi Setiawan S, SE, M.Si, Ak. yang dengan segala kesabaran telah banyak membantu dan memberikan bimbingan serta pengarahan dalam penyusunan karya akhir ini.
2. Segenap pimpinan dan karyawan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama, yang telah memberikan kesempatan pada penulis untuk melakukan studi di Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.
3. Segenap pimpinan dan karyawan Bagian Keuangan Sekretariat Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah, yang dengan segala kebaikannya memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk selama penyusunan karya akhir ini.
4. Segenap pimpinan dan karyawan Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah membantu kelancaran penulisan karya akhir ini.
5. Bapak, mama, kakak dan adik tercinta yang telah memberikan dorongan moral dengan doanya kepada penulis hingga tersusunnya karya akhir ini.

6. Seluruh rekan mahasiswa MAKSI AKP-06 yang telah berkenan dengan segala kebaikannya memberikan dukungan kepada penulis selama penyusunan karya akhir ini.
7. Semua pihak yang telah membantu penulis sehingga tersusunnya karya akhir ini.

Sebagai manusia biasa yang telah berusaha dengan segala kemampuan yang ada, penulis menyadari akan keterbatasan dan kekurangan dalam penyusunan karya akhir ini. Oleh sebab itu dengan segala ketulusan hati penulis bersedia menerima kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan karya akhir ini.

Harapan penulis, semoga karya akhir ini dapat membawa manfaat bagi pihak yang membacanya.



Jakarta, Juli 2008

Muharyo Indro Yulianto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
ABSTRAKSI	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Permasalahan Penelitian	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.5. Metode Penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Transformasi Visi ke Strategi Menurut Mark Graham Brown.....	10
2.2. Ukuran Kinerja Menurut D Scott Sink dan George L. Smith.....	11
2.3. Ukuran Kinerja Dalam <i>Continuous Improvement Strategy</i> Menurut James D Tarr.....	12
2.4. Ukuran Kinerja Manajemen Operasi menurut Robert Vokurka dan Gene Fliedner	17

2.5. Sistem Ukuran Kinerja Strategik menurut Mike Vitale, Sarah C Mavrianae dan Mark Hauser.....	20
2.6. Implementasi Ukuran Kinerja Strategik menurut Carolyn Kay Brancato	22
2.7. Ukuran Kinerja untuk Meningkatkan <i>Intellectual Capital</i> menurut Daniel J Knight.....	23
2.8. Ukuran Kinerja Diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.8.1. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.8.2. Perspektif Keuangan.....	31
2.8.3. Perspektif Pelanggan.....	32
2.8.4. Perspektif Bisnis Internal.....	34
2.8.5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	37
2.9. Lingkungan Bisnis Eksternal, Rencana Strategik dan Kinerja Perusahaan	40
2.10. <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Pemerintah.....	42

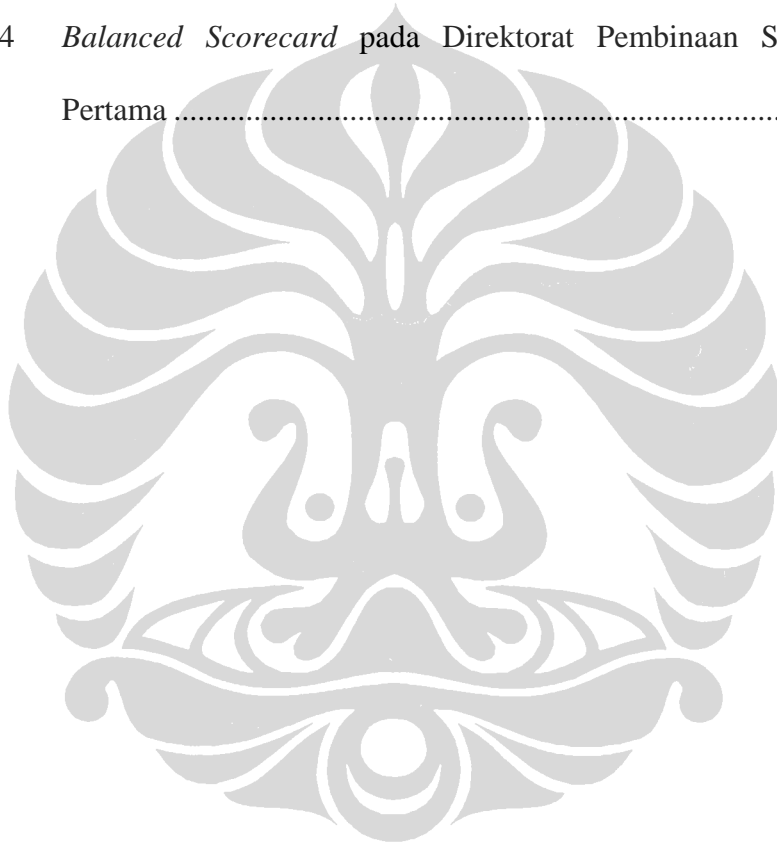
BAB III GAMBARAN UMUM DIREKTORAT PEMBINAAN SEKOLAH MENENGAH PERTAMA.....	48
3.1. Transformasi Visi ke Strategi Menurut Mark Graham Brown	48
3.2. Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama ..	49
3.3. Visi dan Misi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	53
3.3.1. Visi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	53
3.3.2. Misi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	53
3.4. Tujuan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	54
3.5. Kebijakan Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	55

3.6.Target Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	56
3.7.Program-program Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	57
3.7.1. Perluasan Kesempatan dan Pemerataan Kesempatan Belajar	58
3.7.2. Peningkatan Mutu dan Relevansi Pendidikan	62
3.7.3. Peningkatan Sistem Pengelolaan Pendidikan	65
3.8.Strategi Pelaksanaan pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	68
BAB IV PERANCANGAN <i>BALANCED SCORECARD</i>	71
4.1. Evaluasi Visi, Misi dan Strategi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	71
4.2. Analisis SWOT terhadap Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	72
4.2.1. <i>Strenght</i> (Kekuatan-kekuatan).....	73
4.2.2. <i>Weaknesses</i> (Kelemahan-kelemahan).....	73
4.2.3. <i>Opportunity</i> (Peluang)	73
4.2.4. <i>Threat</i> (Ancaman).....	74
4.3. Kerangka <i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	75
4.3.1. Perspektif Pelanggan.....	76
4.3.2. Perspektif Keuangan.....	82
4.3.3. Perspektif Proses Internal	84
4.3.4. Perspektif Belajar dan Berkembang	89

4.3.5. Ukuran Hasil (<i>Outcome Measure</i> atau <i>lag Indicator</i>) dan Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Performance Driver Measure</i> atau <i>Lead Indicator</i>)	95
4.3.6. Penentuan Target	99
4.3.7. Inisiatif Strategik.....	100
4.4. Proses Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	108
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
5.1. Kesimpulan	115
5.2. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	120

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Sektor Swasta dan Publik.....	43
Tabel 4.1	Ukuran Hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja.....	95
Tabel 4.2	Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja dan Target.....	100
Tabel 4.3	Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target dan Inisiatif Strategik.....	101
Tabel 4.4	<i>Balanced Scorecard</i> pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	107



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Transformasi Visi ke Strategi	10
Gambar 2.2. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Perluasan Ukuran Kinerja Eksekutif ke Perspektif Nonkeuangan.....	30
Gambar 2.3. Perspektif Pelanggan Inti.....	33
Gambar 2.4. Perspektif Bisnis Internal.....	35
Gambar 2.5. <i>Cause and Effect Relationship of Performance Measurement</i>	39
Gambar 2.6. <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Pemerintah.....	47
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama	49
Gambar 4.1. <i>Strategic Map</i> Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama.....	75