

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era revormasi yang sedang berlangsung dewasa ini, pelaksana pemerintahan dalam hal ini pemerintah dituntut oleh rakyat untuk dapat melaksanakan *good governance* diberbagai sektor.

Organisasi pemerintah dirasa belum dapat menerapkan sistem manajemen yang memadai dengan berbagai ketidakefisienan dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Oleh karena itu saat ini pengembangan sistem organisasi khususnya organisasi pemerintah berdasarkan pada efektif, terbuka, adil, dapat dipertanggung jawabkan dan *good governance* sedang dalam proses di Indonesia. Hal ini dimulai dengan membuat aturan hukum yang berguna untuk mengelola instansi pemerintah dengan membuat Standard Akuntansi Pemerintah. Dengan SAP diharapkan dapat memberikan laporan yang akuntable, terbuka dan dapat dipertanggung jawabkan. Namun hal tersebut dirasa belum cukup memadai diperlukan suatu sistem yang dapat mengukur tingkat tanggung jawab pemerintah yaitu sistem yang dapat mengukur kinerja dari instansi pemerintah.

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dengan pengukuran kinerja dapat diketahui apa yang telah dihasilkan oleh organisasi baik itu organisasi private maupun di organisasi pemerintah.

Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. Di dalam peraturan pemerintah tersebut tertuang bahwa setiap instansi pemerintah diharuskan untuk membuat laporan keuangan dan kinerja. Untuk memudahkan dalam penyusunan Laporan kinerja yang biasa disebut LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) Lembaga Administrasi Negara mengeluarkan SK Ketua Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 239 tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan LAKIP. Pedoman ini digunakan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode pendekatan penilaian tingkat keberhasilan program.

Instruksi presiden No 7 tahun 1999 tentang laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan kebijakan yang dikeluarkan pemerintah guna mendorong terciptanya akuntabilitas dan transparansi dalam menyelenggarakan roda pemerintahan. Dengan instruksi presiden tersebut diharapkan setiap instansi pemerintah menyusun LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) setiap akhir tahun anggaran sebagai wujud pertanggungjawaban atas keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan upaya tersebut dapat dicapai peningkatan kinerja instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Sesuai dengan pedoman penyusunan AKIP yang disusun oleh lembaga administrasi negara modern (Modul Akip, 2000) yang handal, demokratis, profesional, efisien, efektif, berkeadilan, bersih, terbuka, partisipatif dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat meskipun masih terdapat kekurangan khususnya dalam formula pengukuran kinerja masih ada unsur subjektivitas

Peraturan Pemerintah merupakan salah satu langkah yang dilakukan pemerintah untuk dapat mewujudkan *good governance* namun tidak dapat berjalan

sebagaimana mestinya. Didalam Peraturan Pemerintah ini diperlukan suatu rencana strategik untuk pencapaian visi dan misi dari organisasi dan dihubungkan pada program dan kegiatan yang sesuai dalam perkembangannya dapat diukur. Pengukurannya meliputi dari *input, output, outcome, benefit* dan *impact*.

Banyak sekali pendekatan yang dapat dilakukan untuk melakukan pengukuran kinerja. Salah satunya adalah metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja suatu organisasi atau perusahaan dan metode ini dapat diaplikasikan di organisasi sektor publik. *Balanced Scorecard* diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton (1996). *Balanced Scorecard* memberikan organisasi kemampuan untuk memanage dan sistem yang dapat memberikan pegawai atau karyawan serta manajemen untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan untuk berinovasi dan mengembangkan efisiensi dan pengembangan strategi.

Beberapa orang berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* hanya cocok untuk perusahaan swasta, dalam faktanya ternyata *Balanced Scorecard* dapat diimplementasikan di instansi pemerintah yang berorientasi *non profit*. Secara mendasar instansi pemerintah dengan perusahaan swasta sangat berbeda. Tujuan utama dari perusahaan swasta adalah untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Berbeda dengan instansi pemerintah yang memiliki tujuan memberikan pelayanan masyarakat.

Pendidikan merupakan sektor yang paling disoroti karena tertuang dalam Undang-undang besaran anggaran yang dipatok minimal 20% dari anggaran APBN yang ada walaupun sampai sekarang hal tersebut belum dapat terealisasi. Selain hal tersebut pendidikan dikatakan sebagai sektor yang mendapat perhatian lebih dikarenakan diyakini oleh pemerintah dan rakyat sebagai sektor yang dapat memperbaiki keadaan Indonesia

yang terpuruk pada akhir-akhir ini akibat dari krisis ekonomi. Pemerintah kemudian mencanangkan program Wajib Belajar Sembilan Tahun yang mewajibkan setiap warga negara minimal memiliki pendidikan sembilan tahun atau sampai Pendidikan Sekolah Menengah Pertama.

Dalam mewujudkan prioritas dari pemerintah untuk menuntaskan wajib belajar sembilan tahun Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama mempunyai tugas melaksanakan penyiapan bahan perumusan kebijakan, pemberian bimbingan teknis, supervisi dan evaluasi di bidang Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Dalam pelaksanaan tugasnya tersebut diperlukan adanya penilaian tingkat keberhasilan tugas dan pelaksanaan programnya yang dapat dilihat dari laporan hasil kinerja.

Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dalam laporan kinerjanya berisi ringkasan tentang keluaran masing-masing kegiatan dan hasil yang dicapai dari masing-masing program. Namun hal tersebut dirasa tidak efektif, menurut Wahyudi Prakasa (1997) suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Didasarkan pada masing-masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
- b. Evaluasi atas berbagai aktifitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

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 instansi pemerintah 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

Berdasarkan penjelasan di atas maka penulis mencoba untuk mengevaluasi kinerja instansi pemerintah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam hal ini adalah Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Penulis tertarik untuk menulis karya akhir berjudul “**Perancangan *Balanced Scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama**”.

1.2. Permasalahan Penelitian

Permasalahan yang terjadi dalam sistem pengukuran kinerja pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama adalah sebagai berikut:

1. Hasil laporan kinerja pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama menunjukkan bahwa:
 - a. Pendekatan dalam pengukuran kinerja memandang dalam perspektif keuangan pada realisasi anggaran belum dilakukan dengan memandang dari perspektif pelanggan, proses internal dan pembelajaran pertumbuhan hanya melihat dari proses *input* dan *output* belum menilai sampai dengan *outcome*.
 - b. Laporan kinerja yang dihasilkan belum dapat merefleksikan serta mengaitkan visi, misi serta tujuan program dan kegiatan pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama
2. Pelaksanaan sistem pengukuran kinerja belum optimal karena masih mengandung unsur subyektifitas.

1.3. Tujuan Penelitian

Studi ini bertujuan untuk memberikan alternatif metode pengukuran kinerja kepada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Bagi Instansi

Balanced Scorecard dapat digunakan pemerintah sebagai metode yang dapat diaplikasikan untuk mengukur kinerja instansi untuk menghasilkan laporan pertanggungjawaban kinerja dari manajemen terhadap sumber daya yang ada.

1.4.2. Bagi Penulis

Balanced scorecard dapat digunakan sebagai media berlatih untuk mengaplikasikan konsep managerial yang telah dipelajari di dunia nyata dan melengkapi persyaratan untuk melengkapi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi.

1.5. Metode Penelitian

1.5.1. Studi Literatur

Untuk mendapatkan teori yang sesuai untuk menganalisa permasalahan yang dihadapi institusi pemerintah

1.5.2. Studi kasus

Mengobservasi strategi sistem perencanaan secara langsung ke obyek riset, untuk mendapatkan gambaran masalah yang dihadapi instansi

1.5.3. Pengumpulan Data

- Interview

Untuk mendapatkan data primer dan data sekunder dilakukan dengan melakukan interview terhadap individu yang berkaitan dengan penelitian

- Observasi

Dalam studi observasi, peneliti mengamati dengan meneliti lingkungan

- Dokumentasi

Peneliti mendapatkan data dari data yang tersimpan atau yang ada di objek penelitian.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dibagi ke dalam 5 (lima) bab, yaitu :

Bab I Pendahuluan

Bab ini dibagi ke dalam sub-sub bab, yaitu, latar belakang, permasalahan, ruang lingkup, tujuan penelitian, dan metodologi penelitian.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas tentang teori yang dijadikan dasar penelitian. Dalam penulisan karya akhir ini digunakan teori metode *balanced scorecard*.

Bab III Gambaran Umum Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

Bab ini membahas tentang gambaran umum Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama. Termasuk didalamnya visi dan misi, pengukuran kinerja yang saat ini dilakukan, program-program.

Bab IV Perancangan *Balanced Scorecard* pada Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Pertama

Bab ini membahas berisi tentang rancangan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif tumbuh dan berkembang.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan tentang hasil penelitian yang penulis peroleh dalam karya akhir ini. Dan juga berisi saran yang dapat penulis berikan tentang hasil penelitian.

