

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA
SEKOLAH DASAR NEGERI SUKAMENAK 01**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi

Oleh :

Marlina Lovita Lasmauli

2014130205

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA AKUNTANSI

Terakreditasi oleh BAN-PT No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**DESIGNING THE BALANCED SCORECARD FOR
PUBLIC PRIMARY SCHOOL SUKAMENAK 01**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete part of the requirements for Bachelor's
Degree in Accounting*

By :

Marlina Lovita Lasmauli

2014130205

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by BAN-PT No.1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2020**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



**PERSETUJUAN SKRIPSI
PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* PADA SEKOLAH DASAR
NEGERI SUKAMENAK 01**

Oleh :
Marlina Lovita Lasmauli
2014130205

Bandung, Januari 2020

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi

Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak.

Pembimbing,

Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama (sesuai akte lahir) : Marlina Lovita Lasmauli
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 31 Desember 1995
Nomor Pokok : 2014130205
Program Studi : Akuntansi
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Perancangan *Balanced Scorecard* pada Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01

dengan,

Pembimbing : Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA.
Ko Pembimbing :-

SAYA NYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri ;

1. Apapun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadar atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003. Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.
Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal :
Januari 2020
Pembuat Pernyataan :
Marlina Lovita Lasmauli



METERAI
TEMPEL
Rp. 5000
LIMA RIBURUPIAH
(Marlina Lovita Lasmauli)

ABSTRAK

Untuk menjadi organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01 perlu mengukur kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja organisasi bertujuan untuk mendapatkan kondisi yang tepat tentang organisasi, sehingga mengetahui strategi yang tepat dan seberapa jauh strategi-strategi yang diterapkan sekolah itu berhasil. Namun, selama ini Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01 hanya melakukan pengukuran dari segi keuangan saja.

Balanced Scorecard sangat diperlukan sebagai alat bantu manajemen yang dapat mengukur kinerja organisasi secara keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Setiap perspektif akan dibentuk sasaran strategis yang saling berhubungan dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan. Seluruh tujuan strategis yang dibentuk berguna untuk mencapai *outcomes* yang ingin dicapai oleh organisasi. Organisasi dapat mengurangi atau menyesuaikan perspektif yang ada sesuai dengan keadaan organisasi untuk mencapai hal-hal yang diinginkan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analitis. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk kemudian dianalisis sehingga dapat terlihat jelas gambaran mengenai objek yang diteliti dan menarik kesimpulan atas masalah-masalah yang dihadapi. Data primer dan sekunder dikumpulkan sebagai landasan dalam menganalisis permasalahan yang terjadi. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01 belum memiliki pengukuran kinerja yang dapat menjelaskan kondisi keseluruhan organisasi dan hanya menggunakan ukuran keuangan saja. *Balanced Scorecard* untuk Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01 telah disusun. Melalui berbagai perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* dibentuk tujuan strategis dan menghasilkan ukuran-ukuran yang berkesinambungan dan memiliki hubungan sebab akibat. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, diharapkan akan lebih mudah bagi Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01 sebagai organisasi nirlaba untuk mengukur performa dan mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan performa organisasi.

Kata kunci : *Balanced Scorecard*, organisasi nirlaba, pendidikan

ABSTRACT

To become an organization that has competitive advantages Public Primary School Sukamenak 01 needs to measure its performance comprehensively. Performance measurement is intended to find out the condition of organization, to define the right strategies and to measure how the effectiveness of strategies implemented by the school. However, currently Public Primary School Sukamenak 01 has performance measurement from financial perspective only.

Balanced Scorecard is needed as a supporting tool for the management to measure organization performance financially and non financially. Balanced Scorecard have four perspective, consisted of financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. Every perspective will shape strategic objectives and create interrelated measurement. All strategic objectives are set in order to achieve the expected outcome. Organization can add or remove some perspective to achieve its goal.

The research method is analytical description. This method is applied by collecting data that have connection with investigated problem, so it can be analyzed and give clearer picture for the object that is inspected and draw a conclusion from it. Primary data and secondary data are collected for basis to analyze the problem. The data collection is conducted by observations, interview, and documentation.

Based on the results of the analysis, it is known that Public Primary School Sukamenak 01 has not yet implemented performance measurement that can explain the comprehensive condition of the organization and it has been used financial measurement only. The Balanced Scorecard for Public Primary School Sukamenak 01 is designed. Through the various perspectives that exist within the Balanced Scorecard the strategic goals are set with their sustainable and interconnected measurement. The Balanced Scorecard will make it easier for Public Primary School Sukamenak 01 to measure performance and make decisions to improve organizational performance.

Keywords : Balanced Scorecard, non profit organization, education

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan penyertaan-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Perancangan *Balanced Scorecard* pada Sekolah Dasar Negeri Sukamenak 01”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti memperoleh banyak doa, dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi selama proses penyusunan skripsi ini. Peneliti menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat terselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini kepada:

1. Orang tua peneliti yang selalu memberikan doa, dukungan, dan bantuan, baik secara moril dan materil dalam proses penyusunan skripsi.
2. Ibu Dr. Sylvia Fettry Elvira Maratno, S.E., S.H., M.Si., Ak. selaku Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi.
3. Ibu Atty Yuniawati, S.E., MBA., CMA. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membantu, memberikan koreksi, saran, dan bimbingan, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Kepada Ibu Tien Agustini, S.Pd., M.M.Pd. selaku Kepala Sekolah SDN Sukamenak 01 yang telah mengizinkan peneliti melakukan penelitian dan membantu peneliti melakukan penelitian.
5. Seluruh Bapak/Ibu dosen Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pengetahuan yang sangat bermanfaat selama masa perkuliahan.
6. Seluruh staf dan karyawan Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan bantuan kepada peneliti.
7. Teman-teman Program Studi Akuntansi angkatan 2014.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan dukungan.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki peneliti. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan semua pihak yang membutuhkan.

Bandung, Desember 2019

Marlina Lovita Lasmauli

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Pemikiran.....	4
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1. Organisasi Nirlaba.....	9
2.1.1. Pengertian Organisasi Nirlaba.....	9
2.1.2. Ciri-ciri Organisasi Nirlaba.....	10
2.2. Visi dan Misi.....	10
2.3. Strategi.....	12
2.3.1. Pengertian Strategi.....	12
2.3.2. Jenis-Jenis Strategi.....	12
2.3.3. Manajemen Strategi.....	13
2.4. Kinerja.....	14
2.4.1. Pengertian Kinerja.....	14
2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	15
2.4.3. Pengukuran Kinerja.....	15
2.4.4. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	16
2.5. <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.5.2. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	18

2.5.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5.4. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.6. <i>Balanced Scorecard</i> pada <i>Profit Organization</i> dan <i>Non Profit Organization</i>	23
2.7. Analisis SWOT.....	25
2.8. Analisis Porter.....	28
2.8.1. Hambatan bagi Pendetang Baru (<i>Threats of Potential New Entrants</i>).....	29
2.8.2. Hambatan bagi Produk Substitusi (<i>Threats of Substitute Products</i>).....	29
2.8.3. Daya Tawar Pembeli (<i>Bargaining Power of Buyer</i>).....	29
2.8.4. Daya Tawar Pemasok (<i>Bargaining Power of Suppliers</i>).....	30
2.8.5. Persaingan Antar Perusahaan dalam Satu Industri (<i>Rivalry Among Existing Firms</i>).....	30
2.9. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengukuran Kinerja.....	31
BAB 3. METODE DAN OBJEK PENELITIAN.....	33
3.1. Metode Penelitian.....	33
3.2. Data Penelitian.....	33
3.3. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.4. Langkah-Langkah Penelitian.....	34
3.5. Objek dan Unit Penelitian.....	35
3.6. Profil Organisasi.....	35
3.7. Visi dan Misi SDN Sukamenak 01.....	36
3.8. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas pada SDN Sukamenak 01.....	37
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
4.1. Analisis Visi, Misi, dan Tujuan SDN Sukamenak 01.....	45
4.2. Analisis Keadaan SDN Sukamenak 01.....	48
4.2.1. Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	48
4.2.2. Analisis <i>SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats)</i>	51
4.3. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	54
4.3.1. <i>Strategy Map</i>	55

4.3.2. Ukuran Strategis.....	59
4.3.3. Perspektif Pelanggan.....	61
4.3.4. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	63
4.3.5. Perspektif Petumbuhan dan Pembelajaran.....	67
4.3.6. Perspektif Keuangan.....	69
4.4. Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> SDN Sukamenak 01.....	70
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1. Kesimpulan.....	73
5.2. Saran.....	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

RIWAYAT HIDUP PENELITI

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbandingan Organisasi Profit dan Non Profit.....	23
Tabel 4.1. Matriks SWOT SDN Sukamenak 01.....	52
Tabel 4.2. <i>Strategy Map</i>	56
Tabel 4.3. Tujuan dan Ukuran Strategis dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	60
Tabel 4.4. Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> SDN Sukamenak 01.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	8
Gambar 2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.2. <i>Balanced Scorecard</i> pada Organisasi Non Profit.....	25
Gambar 2.3. Analisis SWOT.....	26
Gambar 2.4. Matriks SWOT.....	27
Gambar 3.1. Struktur Organisasi SDN Sukamenak 01.....	37
Gambar 3.2. Struktur Organisasi Komite Sekolah SDN Sukamenak 01.....	38
Gambar 4.1. Hubungan Tujuan dan Misi.....	47
Gambar 4.2. Grafik Kemajuan Belajar Peserta Didik.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Visi dan Misi serta Struktur Organisasi SDN Sukamenak 01

Lampiran 2. KKM, Grafik Kemajuan Belajar Peserta Didik, Laporan BOS

Lampiran 3. Dokumentasi dan Piagam

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pendidikan merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan potensi diri manusia. Pendidikan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Pendidikan merupakan proses kegiatan belajar yang dilakukan oleh setiap individu untuk mendapatkan kemampuan yang diperlukan dan berguna bagi masyarakat di sekitarnya. Pendidikan pasti diperlukan oleh setiap orang, karena tanpa pendidikan individu tersebut akan terbelakang tidak berpengetahuan.

Pendidikan nasional menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berakar pada kebudayaan bangsa Indonesia dan yang berdasarkan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Pendidikan nasional menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah pendidikan yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang berakar pada nilai-nilai agama, kebudayaan nasional Indonesia dan tanggap terhadap tuntutan perubahan zaman. Di Indonesia yang mengurus hal-hal mengenai pendidikan nasional adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia yang bertugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan masyarakat, serta pengelolaan kebudayaan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Oleh sebab itu diperlukannya bangunan, fasilitas, dan sumber daya manusia di berbagai wilayah di Indonesia agar proses pendidikan nasional dapat berjalan lancar.

Mengacu pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 8 menyatakan bahwa jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai, dan kemampuan yang dikembangkan. Pendidikan di Indonesia dibagi dalam beberapa jenjang berdasarkan tingkat usia dan kemampuan peserta didik, yaitu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Di dalam pendidikan dasar, sekolah dasar diselenggarakan selama enam tahun dan sekolah menengah pertama selama tiga tahun. Sekolah dasar di Indonesia ada yang didirikan oleh pemerintah dan ada yang didirikan oleh lembaga atau yayasan swasta. Sekolah dasar memiliki visi misi masing-masing, untuk sekolah dasar negeri visi misi mereka disesuaikan dengan kebijakan atau peraturan pemerintah pendidikan di Indonesia.

Sekolah dasar adalah jenjang paling dasar pada pendidikan formal di Indonesia. Sekolah dasar ditempuh dalam waktu 6 tahun, mulai dari kelas 1 sampai kelas 6. Pelajar sekolah dasar umumnya berusia 7-12 tahun. Lulusan sekolah dasar dapat melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertama. Terdapat pedoman, syarat-syarat, dan tata cara pendidikan di Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang Pedoman Pendirian, Perubahan, dan Penutupan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pendidikan nasional 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.

Setiap sekolah perlu memastikan bahwa visi dan misinya tercapai melalui serangkaian kegiatan yang dilakukannya. Tercapainya visi dan misi sekolah akan mendukung terwujudnya tujuan pendidikan nasional. Strategi yang diterapkan oleh sekolah perlu diukur dan dievaluasi keselarasannya mendukung visi dan misi sekolah. *Balanced Scorecard* adalah alternatif pengukuran kinerja organisasi yang banyak diimplementasi. *Balanced Scorecard* dapat diterapkan di industri pendidikan. *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam mengukur kinerja dengan seimbang yaitu dari perspektif keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* diharapkan

dapat membantu industri pendidikan untuk mencapai visi dan misinya sehingga dapat berkontribusi dengan optimal dalam pendidikan nasional.

SDN Sukamenak 01 merupakan organisasi nirlaba yang bergerak dalam industri pendidikan dan dijalankan oleh pemerintah. *Balanced Scorecard* yang sifatnya fleksibel dapat digunakan oleh SDN Sukamenak 01 dalam mengukur kinerja untuk mencapai visi misinya. Selama ini tidak semua guru mengetahui visi dan misi SDN Sukamenak 01 akibat kurangnya sosialisasi. Mengingat SDN Sukamenak 01 belum memiliki ukuran keberhasilan kinerja dari sisi non keuangan, *Balanced Scorecard* yang telah diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pertama kali tahun 1992 dalam *Harvard Business Review* yang berjudul “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”, dapat menjadi alat untuk mengukur kinerja SDN Sukamenak 01 secara komprehensif. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang digolongkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif internal bisnis, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini berusaha membantu SDN Sukamenak 01 dengan membuat rancangan *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan visi dan misi SDN Sukamenak 01.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, rumusan masalah yang diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana visi, misi, dan tujuan SDN Sukamenak 01?
2. Bagaimana ukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh SDN Sukamenak 01?
3. Bagaimana proses pembuatan *Balanced Scorecard* untuk SDN Sukamenak 01?
4. Bagaimana rancangan *Balanced Scorecard* yang disusun untuk SDN Sukamenak 01?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan identifikasi masalah di atas, penelitian bertujuan untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis visi, misi, dan tujuan SDN Sukamenak 01.
2. Mengetahui ukuran kinerja yang digunakan oleh SDN Sukamenak 01.

3. Mengetahui dan melakukan proses pembuatan *Balanced Scorecard* untuk SDN Sukamenak 01.
4. Mengetahui dan menggambarkan rancangan *Balanced Scorecard* yang dapat membantu SDN Sukamenak 01 untuk mencapai tujuan organisasinya.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak berikut :

1. Sekolah

Bermanfaat bagi SDN Sukamenak 01 sebagai sumber informasi, membuka wawasan baru, membantu dalam pembentukan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi baik keuangan dan non keuangan berdasarkan strategi organisasi dengan efektif dan efisien, serta memberikan masukan dan solusi, serta untuk pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam sisi keuangan yaitu penggunaan dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah) dan pengambilan keputusan dalam sisi non keuangan seperti kegiatan belajar mengajar.

2. Pembaca

Bermanfaat bagi pembaca dalam memberikan wawasan baru mengenai *Balanced Scorecard* terhadap organisasi nirlaba, lebih tepatnya sekolah dasar, serta penelitian selanjutnya mengenai *Balanced Scorecard*.

1.5. Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan dalam periode waktu tertentu. Menurut Mangkunegara (2006:67), kinerja atau adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selanjutnya menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) kinerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan. Menurut Pasolong (2010:175), konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (individu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja

organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa terlepas dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi. Apabila dalam organisasi setiap individu bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat dan memberikan kontribusi terbaik mereka terhadap organisasi maka kinerja organisasi secara keseluruhan akan baik. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cermin dari kinerja individu. Kinerja merupakan hasil yang telah dicapai atas hal-hal yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja suatu organisasi tidak hanya diukur secara finansial, tetapi perlu diukur secara non finansial, karena aspek-aspek non finansial memiliki peran besar dalam mempengaruhi aspek finansial. Misalnya, saat organisasi menjaga hubungan baik dengan pelanggannya, maka organisasi memperoleh pendapatan dari pelanggan tetap tersebut yang melakukan *repeat order*, bahkan jika organisasi terus menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan meningkatkannya, maka pelanggan tetap pun bertambah, pendapatan pun bertambah di periode selanjutnya, jika tidak ada faktor di luar kendali organisasi yang mempengaruhi, seperti bencana alam, kondisi politik, atau peraturan pemerintah. Alat yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja suatu organisasi yaitu *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, secara menyeluruh di mana tidak hanya mengukur perspektif keuangan, tetapi mengukur dari perspektif non keuangan juga. *Balanced Scorecard* dapat membantu perencanaan strategis organisasi dalam merealisasikan visi misi organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu alat yang digunakan oleh manajer dalam mengukur kinerja perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan: "...seperangkat tindakan yang memberikan manajer puncak pandangan yang cepat tapi komprehensif tentang organisasi...termasuk ukuran-ukuran keuangan yang memberi tahu hasil dari tindakan yang sudah diambil... melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional pada kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi dan peningkatan kegiatan organisasi – ukuran-ukuran operasional yang merupakan

pendorong kinerja keuangan masa depan.” Atkinson, dkk. (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai : “sistem pengukuran dan manajemen yang melihat kinerja unit organisasi dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.” Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja organisasi.

Perspektif keuangan digunakan karena ukuran keuangan sangat berguna dalam mengukur tindakan-tindakan yang telah dilakukan organisasi sebelumnya. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi dan pelaksanaan strategi berkontribusi pada perbaikan di ukuran terakhir yaitu efektifitas keuangan organisasi. Pada perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unitnya akan bersaing dan mengukur kinerja dari unit tersebut. Pada sudut pandang proses bisnis, manajer fokus pada proses bisnis internal yang penting dalam organisasi yang harus dilakukan karena dengan proses ini organisasi mampu mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar yang ditargetkan dan mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Terakhir pada perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasikan infrastruktur yang harus dibangun organisasi untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Keempat perspektif tersebut yang membuat *Balanced Scorecard* ada. Perkembangan yang semakin modern juga dapat mempengaruhi keempat perspektif tersebut. Tetapi karena empat perspektif tersebut merupakan hal-hal dasar dalam mengukur kinerja organisasi, maka sampai saat ini pun banyak organisasi tetap menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja mereka dalam menentukan tindakan yang akan diambil selanjutnya.

Menurut Kaplan dan Atkinson (1998:378), apakah empat perspektif tersebut cukup? : “Keempat perspektif *Balanced Scorecard* harus dianggap sebagai format bukan pengikat. Tidak ada teori matematika yang menyatakan bahwa empat perspektif cukup dan memadai. Organisasi jarang menggunakan kurang dari empat perspektif, tetapi tergantung pada keadaan industri dan strategi unit organisasi, satu atau lebih perspektif tambahan mungkin diperlukan.” Dengan demikian, empat

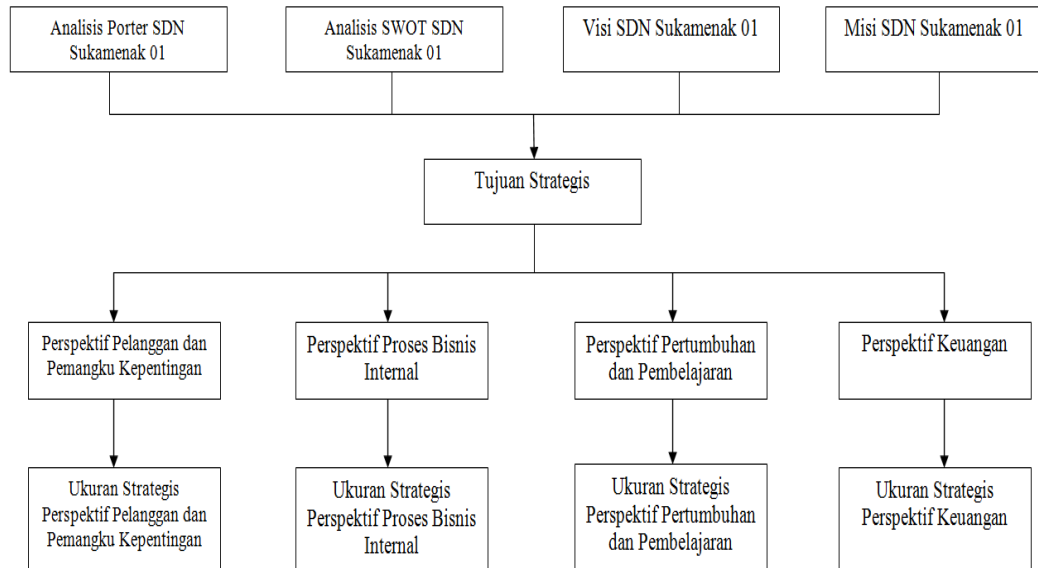
perspektif tersebut dapat dikurangi dan ditambah tergantung jenis industri, *stakeholder*, dan strategi organisasi.

Balanced Scorecard perlu diterapkan di organisasi nirlaba, supaya organisasi dapat mengukur kinerjanya baik secara finansial dan nonfinansial untuk mengetahui kondisi dan posisi organisasi tersebut agar dapat melakukan perbaikan, membuat keunggulan kompetitif, dan dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut Imelda (2004), organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (profit). Dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada salah satu perubahan yang perlu dilakukan dalam konsep *Balanced Scorecard*, yaitu perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat (Imelda, 2004 : 111). *Balanced Scorecard* sangat cocok untuk organisasi nirlaba, karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek finansial, tetapi juga aspek non finansial. Hal tersebut sesuai dengan jenis organisasi nirlaba yang tidak menempatkan kinerja keuangan sebagai ukuran kinerja utama. Bagi organisasi nirlaba yang terutama adalah pelayanan yang bersifat non finansial. Diharapkan *Balanced Scorecard* dapat menjadi alat bantu yang relevan dalam mengukur kinerja organisasi nirlaba yang didasari oleh visi dan misi. Pengukuran kinerja organisasi sangat penting untuk memastikan strategi organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Sebelum merancang *Balanced Scorecard*, perlu dilakukan analisis terlebih dahulu pada lingkungan internal dan eksternal dari organisasi dengan menggunakan analisis Porter dan SWOT. Visi merupakan cita-cita organisasi di masa yang akan datang. Visi perlu diterjemahkan dalam bentuk pernyataan misi yang lebih nyata agar mudah dimengerti oleh anggota organisasi. Misi merupakan jawaban terhadap apa bisnis kita saat ini dan di masa yang akan datang. Berdasarkan visi dan misi, analisis Porter dan SWOT, akan dapat ditentukan tujuan strategis dari masing-masing perspektifnya. Dari tujuan strategis tersebut akan ditentukan ukuran-ukuran strategis dari masing-masing perspektif yang akan digunakan untuk mengukur keberhasilan tiap-tiap tujuan strategis.

Kerangka pemikiran tersebut dapat disederhanakan sebagaimana disajikan pada gambar berikut :

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran Perancangan *Balanced Scorecard*



Sumber : Hasil pengolahan