

Aplikasi Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bali)

Made Widya Santhi

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Mintarti Rahayu

Noermijati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *The study aims to describes the members of the public sector organizations understanding, namely Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Bali on strategic management framework with a balanced scorecard approach and identify challenges of the balanced scorecard implementation in LPMP Bali Province. The research method is descriptive qualitative case study approach, the informants all officials in the structural and functional LPMP Bali Province. The results showed that members of the organization LPMP understand framework strategy management with the balanced scorecard approach as a framework that can provide useful information and can help every member of the organization in making better decisions. By using a balanced scorecard approach, LPMP Bali is expected to improve the effectiveness and efficiency in providing services to stakeholders. The challenge in the application of the balanced scorecard in LPMP Bali, the members of the organization feel comfortable with the old habits that lack the motivation to make changes in work culture, mindset and habits that they have done so far.*

Keywords: *strategic management, public organizations, balanced scorecard*

Abstrak: Tujuan penelitian ini mendeskripsikan pemahaman anggota suatu organisasi sektor publik, yaitu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Bali terhadap kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* dan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam penerapan *balanced scorecard* di LPMP Provinsi Bali. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, dengan informan seluruh pejabat struktural dan fungsional di LPMP Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota organisasi LPMP memahami kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja yang dapat memberikan informasi yang berguna dan dapat membantu setiap anggota organisasi dalam membuat keputusan yang lebih baik. Dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, LPMP Bali diharapkan mampu meningkatkan efektifitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada para *stakeholder*-nya. Adapun tantangan dalam penerapan *balanced scorecard* di LPMP Bali, yaitu anggota organisasi merasa nyaman dengan kebiasaan yang lama sehingga kurang memiliki motivasi dalam melakukan perubahan budaya kerja, pola pikir, dan kebiasaan yang selama ini telah mereka lakukan.

Kata Kunci: manajemen strategi, organisasi publik, *balanced scorecard*

Manajemen strategi adalah suatu proses perencanaan, implementasi, dan pengendalian serta evaluasi dalam

Alamat Korespondensi:

Made Widya Santhi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang

suatu organisasi guna mencapai misi dan tujuan organisasi yang dalam penyusunannya melihat aspek internal dan eksternal organisasi (Santoso dan Santos, 2005). Manajemen strategi lebih dari sekedar membuat dan mengimplementasikan perencanaan strategis, melainkan suatu proses yang bersifat terus menerus dan mencakup seluruh aktivitas yang

dilakukan untuk membuat rencana, tindakan, dan kebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan dan misi organisasi (Ahdiyana, 2010).

Balanced Scorecard merupakan metode yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau lembaga dalam rangka merealisasi tujuan perusahaan atau lembaga tersebut. *Balanced scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategik (Dally, 2010). *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sasaran untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced Scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk lebih fokus pada strategi, tidak hanya pada organisasi bisnis melainkan juga pada organisasi publik.

Organisasi publik menurut Firdaus (2011) merupakan organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara yang diatur dengan hukum. Organisasi publik dibutuhkan untuk menjamin bahwa pelayanan publik dapat disediakan untuk masyarakat secara adil dan merata, serta untuk memastikan bahwa pelayanan publik dilakukan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Cakupan organisasi sektor publik berbeda di setiap negara, tergantung pada kejadian historis dan suasana politik yang berkembang di suatu negara. Cakupan sektor publik di negara Indonesia adalah Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan, dan organisasi-organisasi massa.

Mardiasmo (2004) menjelaskan bahwa sistem pengukuran kerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. *Pertama*, membantu memperbaiki kinerja pemerintah, ukuran kinerja dimaksudkan untuk

membantu agar pemerintah fokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan kepada publik. *Kedua*, untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan. *Ketiga*, untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Bali merupakan salah satu lembaga publik di sektor pendidikan. LPMP adalah unit pelaksana teknis (UPT) pusat di daerah dalam lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37/O/2012. LPMP dipimpin oleh seorang Kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Kebudayaan dan Penjaminan Mutu Pendidikan (BPSMPK dan PMP) berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 37/O/2012. Sebagai suatu lembaga publik, fokus utama LPMP adalah memenuhi kepuasan pemangku kepentingan (siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, guru, tenaga kependidikan serta pihak lain yang berkepentingan). Tujuan utama dari organisasi publik bukan maksimalisasi hasil-hasil finansial, tetapi keseimbangan pertanggungjawaban finansial (anggaran) melalui pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan visi dan misi organisasi, sehingga organisasi publik cenderung menekankan pada pelayanan publik yang berkualitas daripada hasil-hasil finansial (Gaspersz, 2005).

Dari gambaran di atas tampak bahwa sebagai organisasi publik, penerapan manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard* perlu dikaji di LPMP Provinsi Bali. Disamping untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, *balanced scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* juga merupakan suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator-indikator yaitu: indikator finansial dan indikator non-finansial yang kesemuanya terjalinkan dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007). Namun sebagai suatu kerangka kerja, keberhasilan

penerapan manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* membutuhkan dukungan dan kemampuan seluruh anggota organisasi untuk melaksanakan kerangka kerja tersebut. Dengan demikian menjadi menarik untuk mengangkat masalah penelitian tentang aplikasi manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Bali.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan pemahaman anggota organisasi LPMP Bali terhadap kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard*; dan (2) mengidentifikasi tantangan yang dihadapi untuk menerapkan *balanced scorecard* di LPMP Provinsi Bali.

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard (BSC)

Menurut Luis dan Biromo (2007), *balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Secara konvensional pengukuran perusahaan biasanya hanya berdasarkan aspek keuangan, dan dititikberatkan pada jangka pendek. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan menurut Yuwono, *et al.* (2002) memiliki banyak kelemahan, antara lain:

- Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
- Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk

menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Balanced scorecard memberikan alternatif baru bagi perusahaan tentang bagaimana perusahaan mengukur kinerjanya. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis (Yuwono, *et al.*, 2002).

Balanced Scorecard (BSC) di lingkungan Sektor publik

BSC pada awalnya dikembangkan dan tumbuh dengan pesat di lingkungan dunia bisnis, khususnya di Amerika Serikat (AS). Perkembangan implementasi BSC yang dinilai berhasil ternyata merupakan daya tarik untuk kemungkinan diimplementasikan atau dilaksanakan di lingkungan birokrasi pemerintahan, di sektor publik (Kaplan dan Norton, 2000).

BSC merupakan pendekatan baru manajemen strategik yang dikembangkan di awal tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton sebagai upaya untuk "*mem-balance*" kekurangan/kelemahan perspektif finansial dalam mengevaluasi kinerja suatu badan usaha atau organisasi sebagai tolok ukur yang umum digunakan. Perkembangan selanjutnya menempatkan BSC sebagai alat (*tools*) manajemen strategik yang lebih responsif terhadap setiap perubahan lingkungan, baik internal maupun terutama eksternal (yang lebih sulit dikendalikan). Hal ini ditandai dengan BSC sebagai metode yang membangun keterkaitan yang sinergik (*link and alignment*) kegiatan operasional dengan strategi, dan memantau kinerja pencapaian tujuan organisasi, tidak hanya dari perspektif finansial, melainkan juga dari perspektif-perspektif pelanggan, pembelajaran dan inovasi/pertumbuhan, serta proses kegiatan internal (*internal business process*) (Priyatno, 2009).

Tahapan Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC)

Pada dasarnya BSC merupakan perangkat manajemen strategik bagi suatu organisasi atau unit kerja dalam proses upaya pencapaian tujuan secara efisien dan efektif dengan kemampuan untuk memantau/memonitor baik keseluruhan maupun sebagai kegiatan,

serta secepatnya melakukan tindakan koreksi, perbaikan atau penyempurnaan bila diperlukan. Tahapan-tahapan implementasi BSC adalah sebagai berikut: 1. Visi dan Misi; 2. Tujuan; 3. Peta strategik; 4. Bobot; 5. Sasaran strategi; 6. Indikator kinerja utama (IKU); 7. Program kerja, rencana kerja /kinerja tahunan (RKT), atau menurut jangka waktu tertentu lainnya (*strategic initiatives*); 8. Target; 9. Realisasi; dan 10. Skor.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Lokasi penelitian pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Bali, yang terletak di Jl. Letda Tantular (Yang Batu Kauh) Denpasar. Informan yang digunakan adalah seluruh pejabat struktural dan fungsional dilingkungan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi (LPMP) Bali. Sumber data yang digunakan, yaitu: (1) data primer dengan melakukan wawancara yang mendalam kepada informan atau pegawai LPMP Provinsi Bali yang dipandang mengetahui permasalahan penelitian, dan (2) data sekunder seperti dokumentasi atau file yang diperoleh dari pihak-pihak yang terkait. Teknik pengumpulan data dengan melakukan observasi, wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan dokumentasi. Metode analisis data dengan menggunakan coding dan kategorisasi sesuai dengan prinsip-prinsip *balanced scorecard*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemahaman Anggota Organisasi terhadap Kerangka Kerja Manajemen Strategi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Sesuai dengan penjelasan Priyatno (2009), kerangka kerja manajemen strategi dengan *Balanced Scorecard* (BSC) meliputi beberapa tahap, yaitu: Penetapan Visi, Misi, Tujuan, Peta Strategi, Bobot, Sasaran Strategi, Indikator Kinerja Utama (IKU), Rencana Tindak (*Action Plan*), Target, Realisasi, Skor, dan Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO). Selama ini LPMP Bali masih menerapkan ISO 9001: 2000 yang dalam pelaksanaannya sesungguhnya hampir sama dengan tahapan-tahapan kerangka kerja BSC yang disebutkan oleh Priyatno (2009). Beberapa

pejabat di LPMP Bali sudah memiliki pengetahuan tentang BSC walaupun belum sepenuhnya memahami, dan masih memerlukan pemahaman yang lebih mendalam terhadap seluruh kerangka kerja dari tahap awal sampai akhir.

Berikut ini dijelaskan langkah-langkah kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* yang mengacu pada pendapat Priyatno (2009) dan dibangun berdasarkan pemahaman anggota organisasi LPMP Bali selama proses penelitian berlangsung, yang dijelaskan sebagai berikut:

Visi LPMP Bali

Terselenggaranya Layanan Prima Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan di Provinsi Bali.

Misi LPMP Bali

- Melaksanakan pengembangan program layanan peningkatan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah;
- Mengembangkan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah;
- Melaksanakan pemetaan mutu pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah;
- Melaksanakan pengembangan supervisi satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah dalam rangka pencapaian standar mutu pendidikan nasional;
- Menyelenggarakan layanan fasilitasi sumber daya pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan kesetaraan pendidikan dasar dan menengah dalam rangka penjaminan mutu pendidikan;
- Melaksanakan layanan administrasi penjaminan mutu pendidikan.

Tujuan LPMP Bali

- Mengembangkan program layanan dan sistem informasi penjaminan mutu yang didasarkan atas kebutuhan, strategi pemenuhan dan pemerataan tenaga struktural dan fungsional sesuai dengan standar nasional pendidikan;

- Membuat peta mutu pendidik dan tenaga kependidikan, dan melaksanakan supervisi;
- Meningkatkan sumber daya lembaga;
- Menjalin kemitraan dengan Pemerintah Daerah, Perguruan Tinggi, Masyarakat, dunia pendidikan, dunia usaha baik dalam maupun luar negeri dalam rangka *good governance*;
- Melaksanakan fasilitasi penjaminan mutu untuk meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan;
- Melaksanakan tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik atas dasar sistem pelaporan kinerja tahunan.

Peta Strategi

Strategi dalam BSC terkait dengan 4 (empat) perspektif dalam peta strategi. Peta strategi bertujuan untuk membuka jalan untuk peta jalan (*road-map*) agar pelaksanaan kegiatan berhasil dengan sebaik-baiknya. Peta jalan dimaksudkan untuk membantu organisasi secara lebih rinci mengetahui kegiatan, aspek waktu dan target dengan destinasinya, serta pertanggungjawaban setiap kegiatan atau program oleh masing-masing unit kerja atau individu.

Bobot

Sebagai sistem pengukuran kinerja, BSC sangat membantu untuk melakukan pemantauan/monitoring terhadap perkembangan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan. Pembobotan dalam penelitian yaitu akan memberikan nilai/bobot pada masing-masing perspektif seperti berikut:

- Perspektif Pelanggan sebesar 20 %, yang terdiri dari satu strategi yaitu:
 - Kepuasan penerima *block grant* KKKS/MKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah/Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) dan KKPS/MKPS (Kelompok Kerja Pengawas Sekolah/Musyawarah dengan bobot 20.
- Perspektif Proses Internal sebesar 30%, yang terdiri dari atas dua strategi yaitu:
 - Pelaksanaan Evaluasi Diri Sekolah (EDS) dengan bobot 15
 - Pelaksanaan Diklat dengan bobot 15
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan sebesar 30%, yang terdiri dari atas dua strategi yaitu:
 - Pelaksanaan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)

dengan bobot 15

- Pelaksanaan Diklat dengan bobot 15
- Perspektif Keuangan/Finansial sebesar 20%, yang terdiri dari satu strategi, yaitu:
 - Penyediaan Anggaran Secara Rutin dengan bobot 20.

Sasaran Strategi

Sasaran strategi merupakan bagian dari strategi seperti yang tercantum dalam peta strategi. Sasaran strategi menggambarkan kegiatan atau upaya perbaikan/penyempurnaan yang berkelanjutan untuk dapat dilaksanakan dengan berhasil. Organisasi atau unit kerja memiliki sasaran strategi yang selalu berdasarkan pada masing-masing perspektif. Perumusan sasaran strategi dapat digambarkan secara ringkas sebagai berikut:

Perspektif Pelanggan

sasaran strategi yaitu: meningkatkan kepuasan penerimaan *Block Grant* kepada KKKS/MKKS (Kelompok Kerja Kepala Sekolah/Musyawarah Kerja Kepala Sekolah) dan KKPS/MKPS (Kelompok Kerja Pengawas Sekolah/Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Terdiri dari dua sasaran strategi, yaitu: meningkatkan kompetensi para peserta diklat, dan meningkatkan ketersediaan peta mutu dari masing-masing sekolah.

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learnig dan Growth*)

Terdiri dari dua sasaran strategi, yaitu: meningkatkan jumlah data PTK (Pendidik dan Tenaga Kependidikan), dan tersedianya data kompetensi Guru.

Perspektif Keuangan

Sasaran strategi yaitu: terpenuhinya kebutuhan pembiayaan.

Indikator Kinerja Utama (IKU)

Tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU dijabarkan dalam penetapan program kegiatan dalam

Tabel 1. Peta Strategi, Bobot, Sasaran, IKU, Rencana Tindak, Target, Realisasi dan Skor LPMP Bali

Persepektif	Peta Strategi (Strategy Map)	Bobot Perspektif %	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja Utama	Rencana Tindak	Target	Realisasi	Skor R/TxB	
	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5	Tahap 6	Tahap 7	Tahap 8	Tahap 9	Tahap 10	
Pelanggan		20	Meningkatnya kepuasan penerima Block grant KKKS/MKKS dan KKPS/ MKPS	Tingkat Penyajian di Kelompok KKKS/MKKS dan KKPS /MKPS 80 % sesuai dengan pedoman	Monitoring dan Evaluasi	90%	94,29%	19,09	
Proses Internal		15	Meningkatkan ketersediaan peta mutu dari masing-masing sekolah	Komposisi peta mutu pendidikan 20%	Capacity Building dan Pendampingan	100%	96%	14,40	
		15	Meningkatkan kompetensi peserta Diklat	Jumlah guru bersertifikat profesional	Diklat	100%	95%	14,25	
Pembelajaran & pertumbuhan		15	Meningkatkan jumlah data PTK	Jumlah data NUPTK	Pendampingan dan sosialisasi	80%	78%	14,63	
		15	Tersedianya data kompetensi Guru	Data kompetensi guru	Ujian/Test	90%	87%	14,50	
Finansial		20	Terpenuhiya kebutuhan pembiayaan	Persentase Penyerapan Anggaran	Penyediaan Anggaran	100%	92%	18,40	
Total= 100								95,04	

Sumber: Data diolah, 2013

suatu jangka waktu tertentu untuk pencapaiannya, yaitu dengan Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan berlanjut. Pada penetapan IKU menurut masing-masing perspektif dapat digambarkan sebagai berikut:

Perspektif Pelanggan

Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu: Tingkat Penyajian Kelompok KKKS/MKKS dan KKPS/MKPS sebesar 80% sesuai dengan pedoman.

Perspektif Proses Internal

Terdiri dari dua Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu: jumlah guru yang bersertifikat keprofesionalan, dan komposisi peta mutu pendidikan sebanyak 20%.

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learnig dan Growth*)

Terdiri dari dua Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu: Jumlah Data Nomor Unik Pendidik dan Tenaga Kependidikan (NUPTK), dan data kompetensi guru.

Perspektif Finansial

Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu: persentase penyerapan anggaran.

Rencana Tindak (*Action Plan*)

Setelah indikator kinerja utama ditentukan maka rencana tindak (*action plan*) sesuai dengan Rencana Tahun 2011 adalah sebagai berikut:

Perspektif Pelanggan

Rencana tindak (*action plan*) yang akan dilaksanakan adalah monitoring dan evaluasi.

Perspektif Proses Internal

Terdiri dari dua rencana tindak (*action plan*), yaitu: *Capacity Building* dan Pendampingan, Pendidikan dan Pelatihan (diklat);

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (*Learnig dan Growth*)

Terdiri dari dua rencana tindak (*action plan*), yaitu: pendampingan dan sosialisasi, dan dilaksanakan Ujian/Test.

Perspektif Finansial

Rencana tindak (*action plan*) yang akan dilaksanakan adalah penyediaan anggaran.

Target

Target merupakan tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan secara kuantitatif. Berdasarkan Rencana Kerja LPMP Bali periode 2012, maka yang menjadi target pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

- Perspektif Pelanggan memiliki target sebesar 90%
- Perspektif Proses Internal memiliki dua target, yaitu:
 - Rencana tindak (*action plan*): *Capacity Building*, Pendampingan ditargetkan sebesar 100%
 - Rencana tindak (*action plan*): Pendidikan pelatihan (diklat) ditargetkan sebesar 100%
- Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan (*Learnig dan Growth*) memiliki dua target, yaitu:

- Rencana tindak (*action plan*): Pendampingan dan Sosialisasi ditargetkan sebesar 80%
- Rencana tindak (*action plan*): Ujian/Test ditargetkan sebesar 90%
- Perspektif Finansial memiliki target sebesar 100%.

Realisasi

Berdasarkan Laporan Keuangan Periode 2012 dan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2012, dengan jelas dapat dilihat mengenai realisasi program seperti berikut:

- Perspektif Pelanggan memiliki target sebesar 90% dan terealisasi sebesar 94,29%
- Perspektif Proses Internal
 - Memiliki target sebesar 100% dan terealisasi sebesar 96%
 - Memiliki target sebesar 100% dan terealisasi sebesar 95%
- Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan (*Learnig dan Growth*)
 - Memiliki target sebesar 80% dan terealisasi sebesar 78%
 - Memiliki target sebesar sebesar 90% dan terealisasi sebesar 87%
- Perspektif Keuangan memiliki target sebesar 100% dan realisasi sebesar 92%

Skor

Tahap ini merupakan kelanjutan tahapan sebelumnya yang berupa penghitungan skor berdasarkan pada rumus: $R/T \times B$ (Realisasi dibagi Target dikalikan Bobot) dalam satuan ratusan (Priyatno, 2009). Penghitungan Skor haruslah merujuk pada Bobot di tahap empat. Adapun nilai penghitungan skor total dalam hal ini adalah:

- Skor 00 - 54 = Kurang
- Skor 55 - 75 = Cukup
- Skor 76 - 100 = Baik (Rangkuti, 2012).

Setelah diadakan penghitungan skor sesuai dengan rumusan di atas maka skor yang di peroleh adalah 95,04 yang artinya baik.

Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO)

Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO) dalam tahap ini merupakan hasil dari tahap sebelumnya,

yaitu dari hasil penghitungan skor. Baik secara totalitas keseluruhan hasil penghitungan, maupun secara parsial atau individual, kedua-duanya dapat dijadikan bahan pengambilan keputusan tidak koreksi atau perbaikan bila diperlukan. Adapun Rekomendasi Kebijakan Organisasi (RKO) yang bersumber pada skor dapat diintegrasikan kedalam Rencana Kinerja Tahunan (untuk jangka pendek) atau ke dalam rencana Rencana Strategik (untuk jangka menengah/panjang). Nilai skor total LPMP Bali sebesar 95,04 yang berarti LPMP Bali dalam pelaksanaan BSC dapat digolongkan Baik. Maka esensi RKO selanjutnya adalah berupaya untuk mempertahankan tingkat pencapaian target, yang lebih baik lagi untuk meningkatkan skor total yang lebih besar terutama pada bagian target yang dipandang masih dapat ditingkatkan.

Tantangan yang dihadapi untuk menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) di LPMP Provinsi Bali

Selama ini LPMP Provinsi Bali menetapkan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutunya dengan menggunakan *the International Organization for Standardization* (ISO 9001:2000). ISO 9001:2000 merupakan model sistem jaminan kualitas dalam desain/pengembangan, produksi, instalansi, dan pelayanan (Nasution, 2001). Tujuan utama ISO adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus. Dalam pelaksanaannya organisasi harus menyertakan proses bisnis dan menjadikan bagian utama dalam kualitas manual organisasi, hal ini dapat dilihat dari manual kualitas yang disebut juga sebagai dokumen strategis yang berisi persyaratan kebijakan kualitas yang dikeluarkan oleh manajemen, secara umum manajemen menetapkan arah dan tujuan organisasi untuk mencapai sasaran yang spesifik.

Namun dari wawancara dan *Focus Group Discussion* (FGD) selama proses penelitian, para pejabat di LPMP Provinsi Bali pada dasarnya merasa perlu menerapkan manajemen strategik dengan pendekatan *balanced scorecard*, karena *balanced scorecard* dinilai cocok diterapkan di LPMP sebagai organisasi publik. Di samping untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, *balanced scorecard* juga merupakan suatu aktivitas untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* juga merupakan suatu

alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator-indikator yaitu: indikator finansial dan indikator non-finansial.

Tantangan yang dihadapi untuk penerapan *manajemen strategi dengan pendekatan Balanced Scorecard* (BSC) di LPMP Bali adalah:

- Kurangnya motivasi pegawai untuk melakukan perubahan, hal ini disebabkan karena mereka harus mengubah budaya kerja yang selama ini sudah dilaksanakan, dengan kata lain sukar untuk merubah *mindset* yang sudah dimiliki.
- Mengubah cara pandang anggota organisasi yang semula menggunakan pendekatan ISO 9001:2000 ke dalam pendekatan BSC. ISO 9001:2000 lebih fokus terhadap perbaikan mutu secara terus menerus, sedangkan BSC di dalam melaksanakan strateginya tidak hanya melihat segi finansial saja tetapi juga melihat dari segi non-finansial, keadaan lingkungan internal dan eksternal.
- Kesulitan dalam mengelompokkan kegiatan/program yang ada di LPMP Bali ke dalam pendekatan BSC berdasarkan empat perspektif yang ada, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan perspektif finansial.
- Kurangnya komunikasi antar anggota organisasi sehingga menghambat informasi yang penting bagi organisasi. Anggota organisasi lebih mementingkan pekerjaannya sendiri dan tidak mau membantu pekerjaan unit bisnis lainnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan pada sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Pemahaman anggota organisasi terhadap kerangka kerja manajemen strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) sudah baik, dimana anggota organisasi yang terlibat didalam *Fokus Group Discussion* (FGD) sudah mulai memahami tahapan-tahapan yang ada didalam kerangka BSC. Langkah-langkah yang ada di dalam BSC hampir sama dengan ISO 9001:2000,

seperti tahap perumusan visi, misi, tujuan, peta strategi, sasaran strategi, indikator kineja utama, rencana tindak, target, realisi sehingga dalam hal ini peserta *Fokus Group Discussion* (FGD) sudah memiliki pemahaman yang baik, sedangkan untuk tahap bobot, skor dan RKO masih perlu untuk mendapat penjelasan lebih lanjut.

- Tantangan yang dihadapi untuk penerapan manajemen strategi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) di LPMP Bali, yaitu anggota organisasi merasa nyaman dengan kebiasaan yang lama, sehingga anggota organisasi kurang memiliki motivasi dalam melakukan perubahan, hal ini disebabkan karena mereka harus mengubah budaya kerja, pola pikir, dan kebiasaan yang selama ini telah mereka lakukan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Bali ini dapat disusun rekomendasi sebagai berikut:

- **Perspektif Finansial**
Dalam menggunakan anggaran hendaknya LPMP Bali lebih taat asas, artinya penggunaan anggaran tepat waktu sesuai dengan penjadwalan yang telah dibuat, tepat sasaran yaitu sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan yang telah dirumuskan, dan penggunaan anggaran agar digunakan dengan *efektif* dan *efisien* (berdaya guna dan berhasil guna).
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
LPMP Bali dalam pendataan pendidik dan tenaga pendidik (PTK) diseluruh Provinsi Bali hendaknya dilakukan setiap tahun sehingga data yang disediakan selalu *up to date*, dan Uji kompetensi Awal atau Uji Kopetensi Guru dilaksanakan secara berkala sehingga dapat diketahui kompetensi guru secara tepat.
- **Perspektif Proses Bisnis Internal**
LPMP Bali hendaknya membuat suatu sistem pendidikan dan pelatihan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan agar program-program pendidikan dan pelatihan lebih sesuai dengan peta kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang telah didapatkan dari Evaluasi Diri Sekolah

(EDS). Di samping itu EDS hendaknya dilakukan terhadap seluruh satuan pendidikan agar kondisi satuan pendidikan dapat diketahui dengan tepat.

- **Perspektif Pelanggan**
LPMP Bali hendaknya memperluas pemberian *block grant* artinya tidak hanya kepada kelompok-kelompok KKKS/MKKS dan KKPS/ MKPS, tetapi juga kelompok-kelompok kerja pendidik dan tenaga kependidikan lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Ahdiyana, M. 2010. *Memperkuat Manajemen Strategis Dengan Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Sektor Publik*. <http://staff.uny.ac.id>. Diakses Maret 2012.
- Dally, D. 2010. *Balanced ScoreCard: Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Firdaus, D.W. 2011. *Membangun dan implementasi balanced scorecard pada sektor publik*. <http://jurnal.unikom.ac.id/s/data/jurnal/v09-n01/volume-91-artikel-1.pdf/pdf/volume-91-artikel-1.pdf>. Diakses Maret 2012.
- Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert, S., dan Norton, David, P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Luis, S., dan Biromo, Prima, A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mardiasmo. 2004. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Priyatno, M. 2009. *Kajian Manajemen Strategik*. Jakarta: Pusdiklat Spimnas Bidang Kepemimpinan.
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Santoso, H., dan Santos, Y. 2005. *Smart Strategi Manajemen: To Cope The Future*. Surabaya: CV Citra Media.
- Yuwono, S., Sukarno, E., dan Ichsan, M. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.