

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Awal tahun 1992 Robert Kaplan dan David Norton mempublikasikan dalam Harvard Business review metode pengukuran mereka : "*The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*". BSC adalah alat yang menyediakan pada para manajer pengukuran komprehensif bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell *et al.* 2002). Dewasa ini, *Balanced Scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (model 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan Scorecard. Perubahan yang terjadi antara lain :

1. Perubahan *Framework* dimana yang terjadi driver dalam *Balanced Scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
2. Perubahan posisi antara *perspektif financial* dan *perspektif pelanggan*.
3. *Perspektif customers* menjadi *perspektif customers* dan *stakeholders*.

4. Perubahan *perspektif learning dan growth* menjadi *perspektif employees and organization capacity*.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor organisasi publik dimaksudkan sebagai pemberdayaan institusi, pengambilan keputusan penganggaran yang lebih rasional, peningkatan kinerja, meningkatkan komunikasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*), dan penyediaan data untuk benchmarking. Pada dasarnya, dalam pengembangan *Balanced Scorecard* baik pihak swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan peningkatan kepuasan untuk para pelanggan atau masyarakat. Perbedaannya jelas dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan.

Balanced Scorecard hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada pemberian pelayanan publik pada dasarnya tidak berhadapan dengan pesaing bisnis ataupun yang bersifat monopoli. Namun sebagai konsekuensi logis dari pemberian pelayanan tersebut adalah dalam pengambilan keputusan antara private dan publik. Pengambilan keputusan sektor publik harus melalui tahapan yang relative lebih panjang dibandingkan sektor private atau komersil. Mengingat pendanaan yang digunakan sektor publik yang bersumber dari masyarakat, maka pertanggungjawabannya juga harus diberikan kepada masyarakat melalui badan legislatif. Kemudian dalam proses internalnya juga melalui tahapan-tahapan tertentu (birokrasi) sesuai dengan jenjang organisasi yang ada, dan secara konsepsional untuk mencapai kinerja pemerintah yang baik, anggaran pendapatan dan belanja harus disusun dengan basis kinerja (*performance based budgeting*).