

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi dan perusahaan pasti mempunyai target-target yang harus dicapai. Terdapat empat pengukuran dalam penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan hal paling penting yang menjadi ukuran keberhasilan sebuah organisasi. Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang dilaksanakan (Hadiyati 2014:3-4). Secara umum, perusahaan maupun organisasi telah memakai sistem penilaian kinerja sebagai alat ukur suatu perusahaan. Alat ukur ini dinamakan *balanced scorecard* yang nantinya akan menunjukkan tingkat keberhasilan suatu perusahaan.

Balanced scorecard merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk melihat kinerja perusahaan atau organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil atau tidak. Menurut Lawson *et al.*, (2008:6), sistem *scorecard* tidak hanya membuat kinerja perusahaan berhasil, adanya *scorecard* dapat memberikan perubahan besar dalam budaya organisasi. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk merencanakan target yang hendak dilakukan. Hasil dari *scorecard* akan dievaluasi oleh perusahaan atau organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen pengukuran pengendalian secara tepat, cepat dan komprehensif sehingga dapat memberikan pemahaman pada manajer tentang pencapaian kinerja sebuah organisasi. *Balanced scorecard* jmemberikan pengaruh yang besar bagi perusahaan maupun organisasi yang menerapkannya. Proses pembuatan *balanced scorecard* dibuat berdasarkan kesepakatan (komitmen) di tiap unit. Kesepakatan yang telah dibuat harus mempunyai komitmen untuk merealisasikannya agar tiap unit bisa menilai strategi dan target yang ditentukan tercapai atau tidak.

Menurut Moeheriono (2012:159) menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan dalam perusahaan-perusahaan modern di dunia, maka diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yang cocok dan tepat , yaitu (1) perspektif keuangan (*finance*). (2) perspektif konsumen (*customer*). (3) perspektif proses (*process*). (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Cara mengukur standartnya adalah dengan melihat skor yang ada dalam tabel *scorecard* dari skor paling rendah hingga skor paling tinggi. Skor terendah adalah 1 (40%), 2 (60%), 3 (80%) dan 4 (100%). Misalnya pada saat salah satu aspek ada yang tercapai maka skor yang didapat adalah empat (100%). Adanya empat perspektif *balanced scorecard* ini perusahaan akan mampu melihat apa saja dampak yang dirasakan oleh pihak-pihak perusahaan yang terlibat.

Balanced scorecard juga berperan sebagai refleksi bagi perusahaan apakah strategi yang dilakukan sudah berhasil atau tidak sesuai visi dan misi perusahaan.

Visi Sekolah Citra Berkat adalah menjadi sekolah yang inovatif dan menjadi model bagi sekolah nasional lain dalam menyelenggarakan pendidikan yang holistik dengan menumbuhkembangkan, karakter ketrampilan hidup dan pengetahuan pada siswa agar mampu menjadi entrepreneur abad 21. Misi Sekolah Citra Berkat adalah menyiapkan generasi baru agar mempunyai pola pikir, karakter, ketrampilan dan pengetahuan seorang enterpreneur abad 21 yang mempunyai hubungan berkualitas dengan Tuhan, sesama dan ciptaan.

Pada saat pembuatan *balanced scorecard* , setelah merancang rencana untuk tahun depan, pihak perusahaan akan memikirkan bagaimana strategi dapat tercapai.

Target BSC Tahun Ajaran 2013-2014

ASPEK	TARGET	PENCAPAIAN
Keuangan	800	575
Orang tua & Masyarakat	517,5	485
Praktek Terbaik Internal	104,3	772,5
Pertumbuhan profesional	412,5	300
Total Score	1834,3	2132,5

Gambar 1.1 BSC Smt1 SD-BP 2013-2014
 Sumber: Internal Perusahaan

Penerapan *balanced scorecard* di sekolah sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti. Pramono (2014) meneliti tentang pengukuran kinerja di sebuah sekolah dengan menggunakan metode pendekatan *balanced scorecard*. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada empat perspektif di sekolah tersebut

dikategorikan sangat baik. Gunanta (2012) juga menjelaskan bahwa metode pendekatan *balanced scorecard* pada institusi sekolah memberikan dampak yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dengan empat perspektif sangat berpengaruh positif bagi tingkat keberhasilan perusahaan maupun organisasi khususnya di bidang edukasi. *Balanced scorecard* merupakan hal yang paling penting karena pengukuran kinerja tersebut merupakan alat manajemen untuk melihat dan menilai keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi (Julaiha, 2011).

Sekolah Citra Berkat Surabaya telah menerapkan *balanced scorecard* yang telah dibuat berdasarkan kesepakatan dari hasil diskusi antar pimpinan tiap unit. *Balanced scorecard* Sekolah Citra Berkat dibuat per tahun dan diterapkan untuk satu hingga tiga tahun kedepan. Tiap tahun pihak unit akan mengevaluasi secara keseluruhan dan melihat *Key Performance Indicator* (KPI) yang digunakan untuk mengukur atau membandingkan sejauh mana Sekolah Citra Berkat telah berhasil.

Tujuan Sekolah Citra Berkat membuat *balanced scorecard* adalah untuk memacu sumber daya manusia supaya bisa mencapai target-target yang ditentukan. Adanya *balanced scorecard*, pihak unit bisa mengatur strategi yang tepat agar target-target bisa tercapai seperti realisasi anggaran sesuai dengan RAB (Rencana Anggaran Biaya) yang ditetapkan, pencapaian kuantitas kelulusan. *Balanced scorecard* memberikan dampak yang positif bagi Sekolah Citra Berkat seperti tingkat kelulusan meningkat, staf dan guru yang sudah mencapai standar pertumbuhan yang ditentukan

sekolah dan sekolah tersebut semakin dikenal banyak orang sehingga dapat dikatakan bahwa Sekolah Citra Berkat berhasil dengan adanya *balanced scorecard*.

Peneliti ingin mengetahui bagaimana proses pembuatan *balanced scorecard*. Peneliti juga ingin melihat aspek-aspek apa saja yang dibuat untuk konteks sekolah, keterlibatan pimpinan dalam pembuatan *balanced scorecard*, apa saja peran pembuat *balanced scorecard* dan langkah-langkah dalam membuat *balanced scorecard*. Alasan ingin meneliti *balanced scorecard* di Sekolah Citra Berkat karena penerapan *balanced scorecard* di sekolah tersebut lebih maksimal dan dampak yang didapat dengan menerapkan *balanced scorecard* cenderung sangat baik dan dapat dikatakan berhasil.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya, dapat dirumuskan bahwa masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah “Bagaimana proses pembuatan *balanced scorecard* di Sekolah Citra Berkat Surabaya?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah untuk mendapat gambaran bagaimana proses pembuatan *balanced scorecard* di Sekolah Citra Berkat Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan peneliti dapat memberikan hasil yang maksimal berupa pengetahuan tentang bagaimana proses pembuatan *balanced scorecard* di Sekolah Citra Berkat Surabaya yang dapat menjadi model bagi perumusan *balanced scorecard* di sekolah lain.

2. Manfaat Teoritis

Dengan melakukan penelitian ini, peneliti berharap dapat menjadikan referensi bagi bidang sistem pengendalian manajemen secara khusus untuk topik pengukuran kinerja.

1.5 Batasan Penelitian

Peneliti membatasi penelitian ini berupa tabel *balanced scorecard* di Sekolah Citra Berkat pada tahun ajaran 2013-2014 dan 2014-2015 guna melihat target dan pencapaian-pencapaian yang telah dilakukan di Sekolah Citra Berkat Surabaya.