

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi adalah suatu entitas (kesatuan) yang terkoordinasi secara sadar dengan batasan yang teridentifikasi, bekerja terus menerus atas dasar untuk mencapai suatu tujuan bersama (Robbins, *et al.* 2008). Terdapat dua jenis organisasi berdasarkan tujuannya yaitu organisasi sosial yang dikenal juga sebagai organisasi non-profit dimana biasanya dibentuk oleh masyarakat yang berlandaskan pelayanan kemanusiaan dan organisasi komersial atau organisasi niaga karena bertujuan untuk menghasilkan laba atau profit. Pada saat ini organisasi diwajibkan untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi dituntut untuk selalu menyempurnakan strategi dan kinerja dengan sumber daya yang terbatas. Oleh karena itu, diperlukannya suatu pengukuran kinerja yang tepat dalam organisasi dengan tujuan untuk mengevaluasi kinerja agar manajemen organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi bisa diketahui dari pengukuran kinerja organisasi. Pengukuran kinerja di dalam sektor publik harus dinilai secara menyeluruh dengan tujuan memuaskan harapan masyarakat (Disposita, 2021).

Organisasi komersial menggunakan laba atau profit sebagai sebuah patokan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan organisasi nirlaba belum memiliki patokan sebagai alat pengukur kinerja organisasi karena laba atau profit dalam organisasi nirlaba bukan merupakan tujuan utama organisasi. Selisih dari pendapatan dan beban dalam organisasi nirlaba tidak diperlakukan sebagai keuntungan namun digunakan bersama untuk mengembangkan organisasi tersebut. Hal ini merupakan masalah dan tantangan bagi organisasi nirlaba untuk mengatasi kesulitan dalam mengevaluasi pengukuran kinerja.

Dalam penelitian ini mencoba untuk menawarkan solusi bagi organisasi nirlaba untuk merencanakan suatu pengukuran kinerja dengan suatu konsep yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* (BSC) atau kartu skor berimbang adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga memperhatikan aspek non-keuangan (Koesomowidjojo, 2017). Dalam penelitian ini menggunakan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) karena lebih kompleks untuk diterapkan dengan memiliki kelebihan mengukur kinerja menggunakan empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif ini dapat membuat suatu organisasi untuk selalu mengembangkan dan mengevaluasi kinerja organisasi secara tepat dan baik, tidak hanya berdasarkan aspek keuangan saja namun juga hasil dari suatu tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dan mendorong karyawan untuk bertindak lebih baik lagi bagi organisasi.

Peneliti memilih konsep *Balanced Scorecard* (BSC) untuk menyusun pengukuran kinerja karena memiliki kelebihan yaitu komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur (Koesomowdjojo, 2017). *Balanced Scorecard* (BSC) dikatakan komprehensif karena tidak hanya mengutamakan perspektif keuangan saja namun memperluas perspektif dengan mengutamakan juga pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dikatakan koheren karena dapat membangun sebab akibat dari berbagai sasaran strategis yang juga akan memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab dalam menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat bagi organisasi. Seimbang dalam konsep *Balanced Scorecard* (BSC) berarti adanya keseimbangan pengukuran internal dan eksternal organisasi dan dikatakan terukur karena dapat mengukur sasaran strategis yang sulit dengan baik.

Kelebihan lainnya adalah dalam pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) memperkirakan masa depan organisasi karena dapat menunjukkan target-target dan gambaran yang jelas sehingga memudahkan karyawan untuk fokus menjalankan strategi organisasi setiap harinya, dapat menjelaskan visi organisasi sehingga meningkatkan juga komunikasi antar departemen organisasi untuk mencapai visi tersebut, konsep *Balanced Scorecard* (BSC) juga membuat adanya proses pembelajaran secara terus menerus melalui umpan balik yang diterima dari berbagai pihak (Koesomowidjojo, 2017). Sedangkan pengukuran kinerja menggunakan konsep *Value for Money* hanya menekankan pada keuangan

saja tanpa melihat pelanggan, proses bisnis dan pembelajaran dalam organisasi, karena pola pertanggungjawaban *Value for Money* pada pengelolaan dana kepada otoritas yang lebih tinggi dan kepada masyarakat (Mardiasmo, 2002). Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) cocok digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi secara luas dan jangka panjang sedangkan *Value for Money* hanya mengutamakan perspektif keuangan saja dengan pengukuran 3E (efisien, efektif, dan ekonomis). Jadi konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) sangat dibutuhkan organisasi untuk mengevaluasi secara jangka panjang dengan perspektif yang luas.

Penelitian ini mencoba menggambarkan bagaimana organisasi nirlaba menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini memilih organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung sebagai suatu organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pelayanan sosial dan kemanusiaan. Palang Merah Indonesia (PMI) merupakan suatu bentuk tanggung jawab pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat yang dituntut untuk selalu siap memberikan pelayanan sesuai amanah dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2011 tentang Pelayanan Darah. Peneliti dalam penelitian ini menawarkan alternatif pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) karena dalam organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) yang bergerak dibidang pelayanan dan kemanusiaan sangat sulit untuk mengukur kinerja.

Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung merupakan bagian dari organisasi Palang Merah Indonesia yang berkedudukan di tingkat kabupaten ini memiliki kendala karena tidak memiliki patokan tolak ukur untuk penilaian kinerja organisasi. Pernyataan bahwa organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung belum menerapkan konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* (BSC) yang jelas dan terarah ini berdasarkan hasil wawancara pendahuluan yang sudah dilakukan oleh peneliti. Tujuan dalam penelitian ini adalah menyusun pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung dengan data dari beragam sumber yang berkaitan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC). Peneliti berharap dengan adanya penelitian ini bisa memberikan informasi kepada manajemen untuk mengukur kinerja organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Gede Ari Erawan dengan judul “*Implementation of Balanced Scorecard in Indonesian Government Institutions: A Systematic Literature Review*” menjelaskan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) secara positif meningkatkan akuntabilitas di Kemenkeu, penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) juga memiliki kontribusi pada perbaikan indeks reformasi birokrasi di Kemenkeu (Erawan, 2019). Penelitian kedua yang ditulis oleh Slamet dan Muhammad In'am Esha dengan judul “*Performance Measurement of Public*

Service Agency in Higher Education Institutions: A Balanced-Scorecard Model Approach (2022)” menjelaskan bahwa Model *Balanced Scorecard* (BSC) dapat dikembangkan juga oleh institusi publik (*non-profit oriented*) (Slamet, *et al.* 2022). Penelitian ketiga yang ditulis oleh Rizal Ramdan Padmakusumah dan Mohd Haizam Saudi dengan judul “*Potential Application of the Balanced Scorecard (BSC) as a Performance Measurement Tool in Magister Management Program of Widyatama University*” menjelaskan bahwa metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan sebagai indikator kinerja MM Utama. Indikator kinerja menjadi lebih lengkap dan mencakup empat perspektif dapat mempermudah para manajer untuk memantau kinerja dan membuat prioritas pemantauan kinerja (Rizal Ramdan Padmakusumah, *et al.* 2021).

Berdasarkan uraian diatas dan tiga penelitian terdahulu yang secara garis besar menghasilkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) berhasil dan bisa digunakan untuk pengukuran kinerja selanjutnya pada organisasi. Oleh karena itu, menjadi dasar peneliti untuk mengambil penelitian dengan topik ini untuk mengetahui dan menganalisis penelitian yang sudah dilakukan, maka peneliti tertarik untuk mengambil topik *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai suatu bentuk pengukuran kinerja dan melakukan penelitian dengan judul **“PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PALANG MERAH INDONESIA DI KABUPATEN TULUNGAGUNG”**.

1.2. Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja yang tepat sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui dan mengevaluasi organisasi agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kendala dalam organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung adalah tidak memiliki patokan tolak ukur untuk menilai kinerja organisasi, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana penyusunan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung?

1.3. Batasan Masalah

Peneliti perlu adanya batasan masalah yang akan diteliti untuk mempermudah pembahasan dalam penelitian ini. Batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah rancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) pada organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung dan akan terfokus pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jadi penelitian ini hanya menyusun rancangan *Balanced Scorecard* (BSC) pada organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Kabupaten Tulungagung.

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah memberikan gambaran terkait penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* (BSC) pada Palang Merah Indonesia Kabupaten Tulungagung. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi alternatif dalam mengukur kinerja suatu organisasi.

1.4.2. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan gambaran terkait dengan penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai salah satu bentuk pengukuran kinerja.
- b. Memberikan referensi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan akuntansi sektor publik yang bisa digunakan untuk penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini bertujuan untuk menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti untuk mengetahui konsep *Balanced Scorecard* (BSC) dan penerapannya dalam sektor publik.

b. Bagi Palang Merah Indonesia Tulungagung

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan informasi serta memberikan masukan dan rekomendasi untuk evaluasi terkait pengukuran kinerja Palang Merah Indonesia Kabupaten Tulungagung ditinjau dari *Balanced Scorecard* (BSC).