



Oleh : Luthfiati Makarim
Penulis adalah pustakawan Bidang Layanan Koleksi Umum,
Perpustakaan Nasional RI

Kerangka Analisis Kinerja Ikatan Pustakawan Indonesia dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Abstrak

Untuk mengetahui kinerja organisasi selama ini, IPI perlu mengevaluasi kinerjanya secara menyeluruh. Salah satu metode penilaian kinerja organisasi yang menyeluruh adalah *balanced scorecard*, yaitu model pengukuran kinerja organisasi yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan ke berbagai tujuan dan ukuran yang terukur; terdiri dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil yang diperoleh dapat memberi informasi tentang faktor yang mendorong keberhasilan organisasi saat ini dan di masa datang. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja organisasi IPI sehingga diketahui aspek apa yang sudah baik dan aspek apa yang perlu ditingkatkan. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksplanatif) dengan memakai data sekunder dari organisasi IPI, data primer dari kuesioner terstruktur yang diberikan kepada responden serta wawancara untuk mendapatkan informasi dan data yang relevan dengan penelitian. Responden meliputi anggota dan pengurus IPI. Data yang terkumpul diukur dengan menggunakan skala Likert lalu dianalisis dengan menghitung skor total masing-masing variabel dan indikator-indikatornya lalu ditabulasikan. Hasil penilaian atas kinerja organisasi IPI dapat terlihat dari skor total masing-masing variabel dan indikator-indikatornya.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Ikatan Pustakawan Indonesia (selanjutnya disingkat IPI) adalah organisasi profesi yang menaungi profesi pustakawan di Indonesia. IPI didirikan pada tanggal 6 Juli 1973 dalam Kongres Pustakawan Seluruh Indonesia yang diselenggarakan di Ciawi, Bogor tanggal 5-7 Juli 1973. Kongres ini merupakan realisasi kesepakatan para pustakawan dalam pertemuan yang diadakan di Bandung tanggal 21 Januari 1973. Organisasi pustakawan yang hadir dalam pertemuan tersebut adalah Asosiasi Perpustakaan, Arsip dan Dokumentasi Indonesia (APADI) yang berdiri tahun 1962, Himpunan Perpustakaan Khusus Indonesia (HPCI) - berdiri tahun 1969 dan Perkumpulan Perpustakaan Daerah Istimewa Yogyakarta (PPDIY) (Harahap, 1998: 1). Dengan demikian, IPI saat ini telah memasuki usia 34 tahun. Pada usia ke 34 tahun ini, akan sangat bermanfaat bila IPI melakukan introspeksi dan evaluasi kiprahnya, khususnya kinerja IPI untuk para pustakawan dan kemajuan bidang pustakawinformatika.

di Indonesia. Banyak harapan pustakawan dan masyarakat kepada IPI, antara lain kiprah IPI diharapkan lebih nyata manfaatnya bagi seluruh pustakawan Indonesia, mampu menjadi organisasi profesi yang memberi kontribusi positif kepada kemajuan bangsa Indonesia dan seterusnya menjadi organisasi profesi yang disegani karena profesionalitas dan kontribusi positif para pustakawan anggotanya.

Berbagai harapan pustakawan dan masyarakat kepada IPI tampaknya belum sepenuhnya terwujud saat ini, bahkan perjuangan untuk mewujudkan berbagai harapan tersebut masih berat dan panjang. Seluruh anggota dan terutama pengurus IPI – dari setiap tingkatannya – harus berjuang bersama, bersinergi mewujudkan berbagai harapan tersebut. Tulisan ini bermaksud untuk memberi kontribusi nyata dalam upaya tersebut dengan membuat kerangka analisis kinerja IPI yang bersifat ilmiah dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

B. Perumusan Masalah

Masalah umum penelitian dirumuskan umum sebagai berikut: “Bagaimanakah kinerja organisasi Ikatan Pustakawan Indonesia bila diukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan (*stakeholders*), proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran serta keuangan.” Rumusan umum tersebut perlu dirinci dan diuraikan agar penelitian ini lebih fokus dengan pertanyaan-pertanyaan kunci berikut ini:

1. Bagaimanakah kinerja organisasi IPI dilihat dari aspek reputasi dan kepuasan anggota dan *stakeholder* lainnya (selanjutnya disebut pelanggan) terhadap berbagai kegiatan dan layanan IPI?;

2. Bagaimanakah kinerja organisasi IPI dilihat dari aspek proses bisnis internal organisasi yang meliputi proses operasi penyampaian produk berupa berbagai kegiatan dan layanan kepada pelanggannya serta inovasi untuk kemajuan organisasi ?;
3. Bagaimanakah kinerja organisasi IPI dilihat dari aspek pertumbuhan dan proses pembelajaran, meliputi tingkat kemampuan/pengetahuan pengurus pada setiap levelnya, tingkat sistem informasi organisasi, tingkat penerapan pembelajaran (dinamika belajar, pembaruan organisasi, pemberdayaan individu, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi) ?;
4. Bagaimanakah kinerja organisasi IPI dilihat dari aspek kepuasan pelanggan terhadap berbagai kegiatan dan layanannya ?;
5. Bagaimana kinerja keuangan organisasi IPI selama tiga tahun terakhir, apabila diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan?, bila memungkinkan.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja organisasi IPI sehingga diketahui aspek apa yang sudah baik dan aspek apa yang perlu ditingkatkan demi peningkatan kinerja IPI di masa datang. Sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja organisasi terhadap pelanggannya, dilihat dari tingkat kepuasan mereka;
2. Untuk mengetahui kinerja proses bisnis internal di IPI, dilihat dari aspek operasi dan inovasi organisasi;
3. Untuk mengetahui kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari tingkat kemampuan pengurus, sistem informasi organisasi dan tingkat penerapan pembelajaran;
4. Untuk mengetahui kinerja

keuangan di organisasi IPI dilihat dari rasio-rasio keuangan.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian mencakup berbagai pihak terkait, yaitu:

1. Bagi peneliti: penelitian yang baru berupa kerangka penelitian ini memberi informasi dan horizon baru, memperkuat kemampuan analisis kinerja dengan metode *balanced scorecard* serta menambah pengetahuan yang lebih luas mengenai kelemahan dan kekuatan penerapan alat ukur kinerja organisasi ini;
2. Bagi IPI: kerangka penelitian ini diharapkan memberi masukan positif yang dapat membangun organisasi IPI. Hasil penelitian yang bersifat ilmiah



diharapkan dapat meningkatkan kinerja IPI di masa datang sehingga dapat menjadi organisasi profesi yang memiliki nilai-nilai kompetitif untuk dapat bersaing di masa datang;

3. Bagi pemerintah (dalam hal ini Perpustakaan Nasional RI sebagai lembaga pembina perpustakaan dan pustakawan di Indonesia): penelitian ini memberi masukan dan input sebagai bahan pertimbangan untuk melihat sejauh mana kinerja organisasi profesi pustakawan IPI ini dengan menggunakan alat ukur *balanced scorecard* sehingga terlihat mana aspek yang sudah baik dan mana aspek yang harus ditingkatkan;

4. Bagi peneliti selanjutnya: penelitian ini menjadi referensi untuk masalah yang relevan, khususnya penelitian tentang organisasi publik dengan alat ukur *balanced scorecard*.

E. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif (eksplanatif) dengan memakai data sekunder dari organisasi IPI serta data primer yang diperoleh melalui kuesioner terstruktur yang diberikan kepada responden serta wawancara untuk mendapatkan informasi dan data yang relevan dengan penelitian. Responden penelitian meliputi anggota dan pengurus IPI.

F. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh anggota dan pengurus IPI. Sedangkan sampel penelitian ditetapkan peneliti sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peneliti, sebagaimana yang dikatakan oleh Sugiyono (2000: 58): "Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu." Dengan demikian, peneliti dapat menetapkan jumlah sampel yang akan diambil berdasarkan pertimbangannya. Sampel dapat diambil dari seluruh Pengurus Pusat IPI (100%), setengah dari jumlah pengurus tingkat wilayah dan daerah (50%), serta 10 orang anggota masing-masing dari wilayah yang berbeda, misalnya Jakarta, Jawa Barat dan Jawa Tengah.

II. LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Pengukuran Kinerja Organisasi

Bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja sangat penting karena ukuran kemanfaatan organisasi bagi anggotanya dapat dilihat dan ditunjukkan dengan kinerja atau produktivitasnya. Menurut Siegal, et al (dalam Sudarso, 2003: 4), pengukuran kinerja

adalah proses penentuan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan/pengurusnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan yang dilakukan secara periodik. Menurut Lynch dan Cross (dalam Yuwono, dkk, 2002: 29), penilaian kinerja yang baik akan memberi manfaat sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja organisasi terhadap harapan pelanggan sehingga dapat membawa organisasi lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pelanggan;
2. Memotivasi pegawai (baca: pengurus) untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Memberi motivasi yang jelas dalam merealisasikan visi dan misi organisasi;
6. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Suatu organisasi dinyatakan memiliki kinerja yang baik bila dia berhasil menjalankan tujuan dan mencapai strategi yang ditetapkan (Ganie, 2002: 13). Banyak aspek yang harus diperhatikan dalam menilai kinerja sebuah organisasi, terlebih bagi organisasi publik dan nirlaba.

Organisasi publik dan nirlaba menitikberatkan kegiatannya pada misi dan jasa yang mereka sampaikan. Pelayanan jasa sendiri merupakan

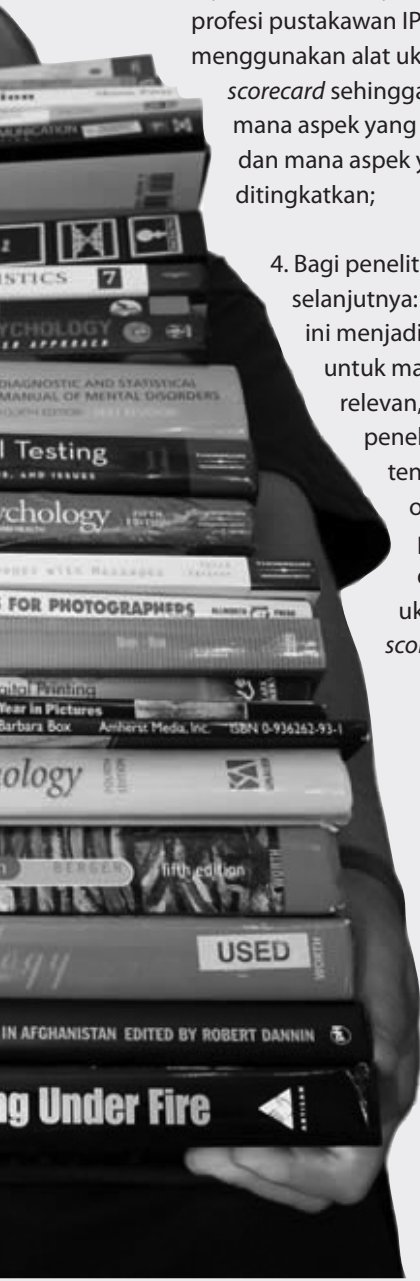


Foto: sxc.hu

sesuatu yang tidak nyata (*intangible*) dan sulit untuk diukur dimana masing-masing *stakeholders* memiliki standar penilaian sendiri. Pelanggan yang menerima jasa dan staf profesional/pengurus yang menyediakan jasa memiliki perbedaan dalam menilai mutu pelayanan. Begitu pula dengan donor sebagai pihak yang menyediakan dana juga memiliki standar penilaian sendiri. Oleh karenanya, bagi organisasi yang bergerak dalam pelayanan jasa publik, manajemen strategis dan perencanaan menjadi sangat berperan untuk menjawab tantangan pengukuran kinerja (Joyce, 1999: 60). *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja organisasi yang bersifat komprehensif dan strategis.

2. Balanced Scorecard

Balanced scorecard yang dikembangkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikelnya di Harvard Business Review terbitan Januari-Februari 1992 dengan judul "*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*" adalah salah satu model pengukuran kinerja organisasi dengan dasar pemikiran bahwa saat ini perusahaan/organisasi di seluruh dunia mentransformasikan diri mereka untuk mampu berkompetisi di lingkungan yang kompleks. Untuk itu mereka membutuhkan kerangka kerja dan instrumen yang komprehensif yang dapat mengarahkan mereka kepada keberhasilan kompetitif di masa datang. Instrumen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan ke berbagai tujuan dan ukuran yang terukur. Tujuan dan ukuran tersebut dibagi ke dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan

hasilnya dapat memberi informasi tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan and Norton, 1996: 75).

Metode *balanced scorecard* dapat diterapkan pada entitas komersial seperti organisasi swasta (*private sector*) maupun entitas non-komersial yang berorientasi non-profit seperti instansi atau organisasi pemerintah (*public organization*) (Kaplan and Norton, 1996: 134), termasuk organisasi Ikatan Pustakawan Indonesia. Namun berbeda dengan organisasi swasta yang berorientasi laba (*profit seeking*) dimana aspek finansial ditempatkan pada hirarki paling atas dalam penyusunan asli *scorecard*, maka penyusunan *balanced scorecard* untuk organisasi publik (*non-profit seeking*) harus dimodifikasi (*re-arranged*) arsitekturnya dengan menempatkan misi dan atau tujuan organisasi atau pelanggan pada level paling atas dalam hirarki *balanced scorecard*-nya. Berikut adalah kerangka adaptasi *balanced scorecard* untuk organisasi publik sebagaimana yang digambarkan oleh Kaplan dan Norton (2000: 135):

3. Organisasi Fokus Strategi

Balanced scorecard sebagai sistem manajemen mencakup tiga dimensi yang saling terkait satu sama lain. Ketiga dimensi tersebut adalah strategi, fokus dan organisasi.

Strategi merupakan agenda sentral suatu organisasi yang dideskripsikan, dijabarkan dan dikomunikasikan secara berjenjang melalui *balanced scorecard*. Fokus dengan *balanced scorecard* merupakan alat navigasi untuk menyelaraskan dan menyerasikan sumber daya dan aktivitas sehingga fokus pada strategi yang telah ditetapkan. Sedangkan organisasi dalam konteks ini merupakan sarana memobilisasi sumber daya manusia

agar bertindak dengan cara yang berbeda secara fundamental. Berikut adalah lima prinsip dasar organisasi fokus strategi menurut Kaplan dan Norton (2000: 1-17):

1. Menerjemahkan strategi ke dalam bentuk-bentuk operasional;
2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi;
3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan rutin pegawai;
4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan;
5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

4. Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*)

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus-menerus belajar secara bersama-sama serta terus mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik bagi keberhasilan organisasi tersebut (Sudarso, 2003: 53). Senada dengan definisi di atas, hakekat organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus-menerus dari waktu ke waktu membentuk siklus belajar sehingga memungkinkan pengembangan keahlian dan kemampuan lebih lanjut bagi organisasi itu sendiri dan bagi para anggotanya. Dengan kata lain, organisasi pembelajar adalah suatu proses pengembangan kemampuan secara terus-menerus oleh organisasi untuk menciptakan masa depan yang lebih baik (Senge, 2002: 24).

Untuk dapat menciptakan masa depan yang lebih baik bagi IPI, saat ini dirasakan sangat mendesak bagi IPI untuk mengevaluasi kinerjanya selama ini dan menjadikannya sebagai organisasi pembelajar yang fokus pada strategi. Terlebih dalam mukadimah AD/ART-nya, IPI telah berikrar untuk bersatu guna bersama-sama memberi sumbangan dalam

pembangunan negara dan bangsa di bidang pendidikan, kebudayaan dan ilmu pengetahuan. Semua itu didorong oleh rasa tanggung jawab untuk ikut serta dalam usaha mencapai tujuan kemerdekaan Indonesia, khususnya dalam mencerdaskan kehidupan bangsa yang dilandasi pada pengertian, keinsafan dan keyakinan bahwa perpustakaan dengan segala aspek kegiatannya mempunyai fungsi dan peranan penting dalam membangun bangsa dan negara Indonesia (Ikatan Pustakawan Indonesia, 1999: 1).

B. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, batasan masalah dan landasan teori yang ada, maka hipotesis pembahasan ini adalah:

1. Kinerja organisasi IPI kurang baik sehingga tujuan organisasi belum tercapai;
2. Pelanggan belum merasa puas atas layanan yang diberikan IPI;
3. Proses pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi IPI belum berjalan;
4. Proses bisnis internal belum berjalan baik;
5. Aspek keuangan perlu diperbaiki pengelolannya.

III. PEMBAHASAN

Pembahasan dimulai dengan melakukan operasionalisasi keempat aspek *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik dalam organisasi IPI dan menjadi variabel-variabel penelitian ini.

A. Variabel Kinerja Pelanggan

Perspektif utama yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik IPI dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah perspektif pelanggan. Perspektif ini memiliki satu indikator, yaitu kepuasan pelanggan atau anggota IPI. Untuk mendapatkan data mengenai indikator ini digunakan teori *service quality* dari Valerie A. Zeithaml (1990: 26). Menurut Zeithaml, kualitas layanan mencakup lima hal, yaitu: (1) *tangibility* atau tampilan fisik; (2) *reliability* atau kapabilitas mewujudkan janji; (3) *responsiveness* atau kemampuan organisasi dalam memberikan layanan yang cepat dan memuaskan; (4) *assurance* atau kemampuan organisasi memberikan jaminan pelayanan; (5) *empathy*, yaitu kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pelanggan.

Untuk mengukur tingkat layanan organisasi, disebarkan kuesioner yang berhubungan dengan kelima kualitas kelompok layanan di atas. Kuesioner

berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup dengan lima pilihan jawaban, yaitu: sangat tidak puas, tidak puas, hampir puas, puas dan sangat puas. Masing-masing pilihan jawaban memiliki bobot berbeda dimana pilihan pertama memiliki bobot paling rendah dan pilihan kelima memiliki bobot paling tinggi. Jawaban hasil kuesioner dihitung dengan menggunakan skala Likert. Sedangkan untuk mengukur tingkat layanan organisasi, dilakukan dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$\text{Tingkat layanan} = \frac{\text{skor persepsi organisasi IPI}}{\text{skor harapan}} \times 100\%$$

Langkah yang sama juga diterapkan untuk mengukur kinerja kepuasan pelanggan, yaitu membandingkan skor harapan pelanggan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan layanan yang diterima dari organisasi. Hasil pengukuran tingkat layanan organisasi dan kinerja kepuasan pelanggan akan ditampilkan dalam bentuk tabulasi.

B. Variabel Kinerja Proses Bisnis Internal

Indikator variabel ini adalah operasi dan inovasi. Kinerja indikator pertama



Sumber: Kaplan dan Norton. *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, 2000: 134.



Foto: sx.chu

(operasi) diukur dengan cara membandingkan antara biaya operasional yang dianggarkan IPI dan realisasinya dengan waktu pengerjaan produk, yaitu jasa layanan yang dilakukan IPI. Dalam hal ini akan diukur waktu pengerjaan produk/jasa yang berkaitan dengan lamanya pelayanan. Sedangkan untuk pengerjaan produk/jasa, akan diukur dengan mempergunakan waktu antara proses pengerjaan permintaan layanan dengan waktu pelayanan dilakukan. Dengan membuat perbandingan ini, akan diketahui perbedaan waktunya. Lama pemrosesan permintaan layanan ini akan menjadi tolok ukur kepuasan pelanggan. Untuk mendapatkan data mengenai hal ini, disebarakan kuesioner yang berkaitan dengan aspek kecepatan layanan. Data yang terkumpul akan diukur dengan menggunakan skala Likert dan hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabulasi.

C. Variabel Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan visi, misi dan tujuan organisasi dari ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Dengan demikian, variabel ini sangat penting dan menjadi *leading factor* dalam pengukuran kinerja ini.

1. Variabel Pertumbuhan

Variabel ini memiliki dua indikator, yaitu: (1) tingkat kapabilitas pengurus IPI; (2) kapabilitas sistem informasi untuk menyelaraskan organisasi IPI. Masing-masing indikator dalam variabel ini kemudian diturunkan menjadi indikator-indikator yang lebih detail dan spesifik menjadi sub-variabel sebelum dikembangkan menjadi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dalam kuesioner. Hasil kuesioner akan diukur dengan menggunakan skala Likert dan hasilnya ditampilkan dalam bentuk tabulasi.

2. Variabel Pembelajaran

Variabel ini memiliki lima indikator, yaitu: (1) tingkat penerapan dinamika belajar; (2) tingkat pembaruan organisasi; (3) tingkat pemberdayaan individu; (4) tingkat mengelola pengetahuan; dan (5) tingkat penerapan teknologi. Masing-masing indikator pembelajaran tersebut selanjutnya diturunkan menjadi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk dijadikan acuan pengukuran. Setiap pertanyaan dalam kuesioner memiliki lima pilihan jawaban, yaitu belum diterapkan, diterapkan pada sebagian organisasi, diterapkan pada bagian-bagian tertentu organisasi, diterapkan pada sebagian besar organisasi dan terakhir diterapkan secara menyeluruh pada organisasi. Kuesioner tersebut akan disebarakan kepada seluruh *stakeholders* IPI

sesuai dengan jumlah sampel yang ditetapkan. Jawaban yang diberikan akan ditabulasi dan selanjutnya dengan menggunakan skala Likert akan diketahui sejauh mana tingkat penerapan lima indikator variabel pembelajaran di organisasi IPI.

D. Variabel Kinerja Keuangan

Variabel terakhir ini diperkirakan cukup sulit untuk diukur, namun tetap penting untuk diketahui kinerjanya karena mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Untuk mengetahui kinerja keuangan organisasi IPI, peneliti dapat menggunakan laporan keuangan IPI yang telah diaudit oleh akuntan publik selama tiga tahun terakhir. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan.

IV. PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan yang masih bersifat garis besar. Berikut garis besar kesimpulan analisis kinerja organisasi IPI dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*:

1. Kinerja pelanggan (yang menjadi prioritas utama organisasi IPI) memiliki kinerja sangat baik apabila memiliki nilai skor yang berada dalam *range* skor tertinggi, begitu pula sebaliknya. Sebelumnya berdasarkan metode penelitian, telah ditentukan skor minimal dan skor tertinggi untuk aspek kinerja pelanggan. Tingkat layanan IPI kepada pelanggannya dikatakan baik apabila tingkat persepsi pelanggan atas layanan IPI memiliki skor rata-rata lebih tinggi dibandingkan skor rata-rata tingkat harapan pelanggan atas layanan IPI, begitu pula sebaliknya;
2. Kinerja proses bisnis internal memiliki kinerja baik apabila skor yang diperoleh mendekati skor

maksimal yang ditentukan. Kinerja ini memiliki dua aspek, yaitu inovasi dan operasi. Kemampuan inovasi IPI dikatakan baik apabila memiliki skor yang mendekati skor maksimal, yaitu ditandai dengan adanya kebijakan dari pengurus pusat yang mengarahkan pada pengembangan atau kemajuan organisasi. Sedangkan operasional organisasi IPI dikatakan baik bila proses pengerjaan order layanan dengan waktu tindakan yang dilakukan IPI atas order tersebut cukup cepat. Begitu pula sebaliknya;

3. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran organisasi publik IPI dikatakan baik apabila total skor indikator-indikator pertumbuhan dan pembelajaran mendekati total skor maksimal, begitu pula sebaliknya;
4. Kinerja finansial organisasi publik IPI dikatakan baik apabila skor komponen rasio-rasio penilaian keuangan mendekati skor maksimal, begitu pula sebaliknya.

B. Saran

Berdasarkan temuan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, dapat diberikan beberapa saran bagi peningkatan kinerja organisasi IPI sebagai berikut ini:

1. IPI perlu merumuskan visi, misi dan strategi organisasinya secara tertulis agar dapat menjadi organisasi pembelajar yang fokus pada strategi sehingga mampu eksis dan berkompetisi di masa depan;
2. Guna lebih meningkatkan kinerja aspek pelanggan, dalam hal ini aspek kualitas

layanan dan kepuasan pelanggan, maka sebaiknya IPI lebih memahami, memperhatikan dan lebih responsif terhadap berbagai kebutuhan layanan bagi pustakawan anggota IPI pada khususnya dan pustakawan Indonesia pada umumnya;

3. Perlu adanya prosedur operasional standar bagi pemberian layanan kepada anggota, sehingga layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan dapat terlaksana secara cepat dan efisien;
4. Penerapan organisasi belajar perlu lebih ditingkatkan melalui pengembangan dinamika belajar organisasi, pembaruan organisasi, pemberdayaan individu/anggota, pengelolaan pengetahuan dan penerapan teknologi;
5. Mengelola keuangan secara lebih baik dan transparan sehingga dapat mendukung gerak operasional organisasi secara berkelanjutan;
6. Agar secara konsisten melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi dari seluruh aspek;
7. Mengkomunikasikan penerapan pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard* secara intensif kepada seluruh pengurus di setiap tingkatannya untuk memberikan motivasi yang jelas dalam merealisasikan visi dan misi organisasi IPI. 📄

Ganie, Ade Siti Chadidjah. 2002. *Analisis kinerja British Council Indonesia: menggunakan pendekatan Performa Scorecard*. Depok: Universitas Indonesia.

Harahap, Basyral Hamidy, J.N.B. Tairas, Pengurus Besar Ikatan Pustakawan Indonesia Periode 1995-1998. 1998. *Kiprah pustakawan: seperempat abad Ikatan Pustakawan Indonesia 1973-1998*. Jakarta: Pengurus Besar Ikatan Pustakawan Indonesia.

Ikatan Pustakawan Indonesia. 1999. *Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Ikatan Pustakawan Indonesia (IPI)*. Jakarta: IPI.

Joyce, Paul. 1999. *Strategic management for the public services*. Buckingham: Open University Press.

Kaplan, Robert S, Norton, David P. 1996. *The Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

_____. 1996. "Using the Balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, January-February.

_____. 2000. *The Strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Senge, Peter M et al. 2002. *Buku pegangan Disiplin Kelima (The Fifth discipline fieldbook): strategi dan alat-alat untuk membangun organisasi*. Jakarta: Interaksara.

Sudarso. 2003. *Aspek-aspek balanced scorecard pada Asosiasi Pertekstilan Indonesia*. Depok: Universitas Indonesia.

Sugiono. 1999. *Metode penelitian administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Yuwono, Sony, Edi Sukarno, Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju organisasi yang berfokus pada strategi*. Jakarta: Gramedia.

Zeithaml, Valerie A, A. Parasunaman. 1990. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press

Situs Internet:

- <http://digilib.itb.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=ijptuncen-gdl-proc-1988-ac-919> pustakawan diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://eprints.rclis.org/archive/00004281/01/IPI-ardi-otokritik.pdf> diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://eprints.rclis.org/archive/00008595/01/prof-profesi.pdf> diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://www.blogigo.com/Oky/Pustakawan-Mendambakan-UU-Profesinya/1/> diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://www.consar.org.sg/webupload/forums/attachments/2280.doc> diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://www.consar.org.sg/webupload/forums/attachments/2281.doc> diunduh tanggal 3 Juni 2007
- <http://www.ipi.or.id/> diunduh tanggal 3 Juni 2007