KAJIAN TERHADAP IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* DI PERPUSTAKAAN UMUM DAN PERPUSTAKAAN KHUSUS DI INDONESIA

Muthia Nurhayati
Pustakawan Pertama, Pusat Penelitian Biologi-LIPI
Cibinong 16911, Bogor, Jawa Barat

Abstrak

Pada era reformasi birokrasi saat ini, perpustakaan selaku unit kerja yang mendukung tujuan lembaga induknya dituntut untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Bagaimana seharusnya pengukuran kinerja pada perpustakaan khusus di kementerian/LPNK sebaiknya dilakukan? *Balanced scorecard* (BSC) merupakan salah satu management tools yang tidak hanya dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Rintisan implementasi BSC telah dilakukan oleh Kementerian Keuangan dan menjadi inspirasi bagi kementerian/LPNK lainnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana implementasi BSC di perpustakaan pada umumnya dan bagaimana implementasi BSC tersebut pada perpustakaan khusus di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif sebagai upaya penggambaran implementasi BSC dengan pengumpulan data melalui kajian pustaka terhadap beberapa penelitian sebelumnya mengenai implementasi BSC di perpustakaan dan juga wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC di perpustakaan sudah lama diterapkan di luar Indonesia, terutama di perpustakaan perguruan tinggi. Implementasi BSC bagi perpustakaan khusus di Indonesia belum berdiri sendiri dalam artian masih bergabung dengan implementasi BSC lembaga induknya.

Kata kunci: Balanced scorecard; Perpustakaan; Perpustakaan Khusus; Implementasi

Abstract

In the current era of bureaucratic reform, the library as a unit that supports the goals of the parent institution is required to produce optimal performance, then how should the performance measurement at a special library in the ministry/LPNK be done? Balanced scorecard (BSC) is one of management tools that not only measures performance on its development. The implementation of BSC has been implemented by the Ministry of Finance and has become an inspiration for other ministries/LPNK. The purpose of this research was to find out how BSC is implemented in libraries as general and how BSC is implemented in special libraries in Indonesia. The research method used was descriptive as an effort to show the implementation of BSC with data collection obtained mainly through literature studies on some previous researches about BSC implementation in libraries and also through interviews. The research results show that the implementation of BSC in libraries has long been applied outside Indonesia, especially in university libraries, while the implementation of BSC in special libraries in Indonesia remain dependent in the sense of still joining the implementation of BSC of its parent institution.

Keywords: *Balanced Scorecard, Library, Special Library, Implementation*

A. Pendahuluan

Perpustakaan merupakan salah satu unit kerja di kementerian/LPNK yang dibentuk untuk mendukung kegiatan lembaga induknya. Menurut SNI Perpustakaan Khusus Instansi Pemerintah 7496-2009, perpustakaan khusus adalah institusi/unit kerja pengelola karya tulis, karya cetak, dan karya rekam yang dikelola secara profesional berdasarkan sistem yang baku untuk mendukung kelancaran/ keberhasilan pencapaian visi, misi dan tujuan instansi induk yang menaunginya. Yang dimaksud perpustakaan khusus instansi pemerintah menurut SNI tersebut adalah salah satu jenis perpustakaan yang dibentuk oleh lembaga pemerintah yang menangani atau mempunyai misi bidang tertentu dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan materi perpustakaan/informasi di lingkungannya dalam rangka mendukung pencapaian misi instansi induknya. Perpustakaan di kementerian/LPNK pada era reformasi birokrasi saat ini beragam tergantung dari kebijakan lembaga induknya, ada yang berdiri sendiri sebagai satu unit kerja tersendiri, ada pula yang bersama-sama dengan unit kerja lainnya di bawah satu bidang tertentu. Ada yang perpustakaannya terdapat pada level eselon tertentu atau ada pula yang perpustakaannya terpusat dalam artian untuk seluruh kementerian/LPNK hanya ada satu.

Bagaimanapun "nasib keberadaannya" dalam lembaga induknya, seyogyanya perpustakaan tetap menunjukkan kinerja yang optimal. Lantas, bagaimana perpustakaan menunjukkan kinerjanya?, apakah data yang terhimpun dalam kunjungan pemustaka, pengadaan koleksi, dan penggunaan koleksi misalnya sudah mampu menunjukkan kinerja perpustakaan. Pada dasarnya, data yang tercantum pada laporan tahunan yang dibuat perpustakaan belum mencerminkan seutuhnya kinerja perpustakaan. Seharusnya pengukuran kinerja dilihat dari berbagai aspek yang terkait. Sebagaimana disampaikan oleh Matthews (2005), data yang diperoleh dalam pengukuran kinerja dapat menjadi sarana untuk mengarahkan perpustakaan, melakukan perbaikan dalam pelayanan, untuk meningkatkan produktivitas pengguna dan menetapkan biaya yang lebih rendah per transaksi, meningkatkan pelayanan kepada pengguna, serta menunjukkan nilai perpustakaan kepada para pemangku kepentingan. Pentingnya peran perpustakaan dalam peningkatan kinerja lembaga induknya pernah dibahas oleh Forum Komunikasi Perpustakaan Lintas Kementerian/Lembaga Pemerintah, pada tanggal 30 September 2015 bertempat di Kemenhan, dengan tema *"Melalui Peran Perpustakaan Kita Tingkatkan Kinerja Instansi"*. Sekjen Kemenhan menyampaikan bahwa perpustakaan dapat menjadi sumber inspirasi dan sumber pengetahuan yang mampu memperkaya perspektif pengetahuan. Untuk mendukung reformasi birokrasi dengan peraturan perundang-undangan, pedoman, standar dan faktor-faktor pendukung lainnya, diharapkan setiap perpustakaan dapat berbenah diri. Kualitas perpustakaan harus ditingkatkan sehingga perpustakaan memiliki kemampuan mendukung tugas dan fungsi kementerian/ lembaga, termasuk dalam pelaksanaan reformasi birokrasi saat ini.

Pengelolaan kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) mulai diterapkan di Kementerian Keuangan pada tahun 2007. Peraturan terbaru mengenai pengelolaan kinerja di lingkungan Kemenkeu tersebut terdapat dalam Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 467 tahun 2014. Rintisan implementasi BSC di Kemenkeu tersebut kemudian diikuti pula oleh kementerian/LPNK lainnya. Inilah yang kemudian di era reformasi birokrasi terkait dengan istilah kinerja, termasuk target kinerja, sasaran kinerja, indikator kinerja, dan sebagainya.

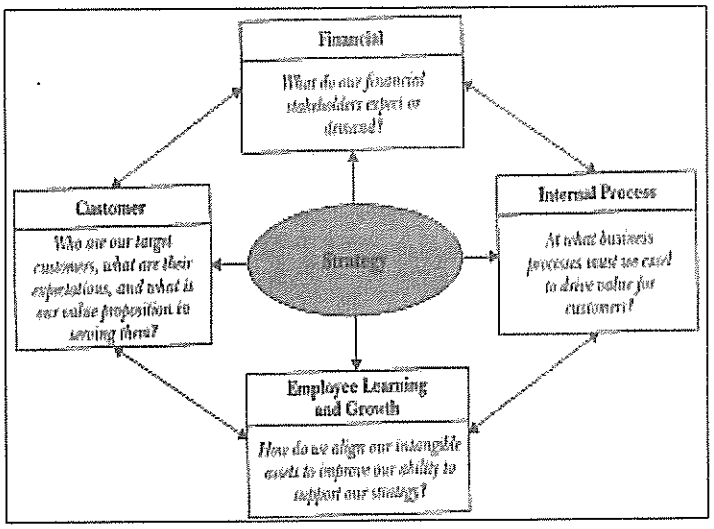
Perkembangan BSC dari yang tadinya hanya sekedar sistem pengukuran kinerja kemudian menjadi sistem manajemen strategis hingga menjadi alat komunikasi yang memiliki kekuatan untuk menggambarkan dan mengartikulasikan strategi. Penelitian yang spesifik untuk mengetahui dampak dari implementasi BSC di perpustakaan dilakukan oleh Mano dan Creaser (2014) yang mengirimkan kuesioner ke 49 perpustakaan akademik, umum, dan nasional yang sudah menerapkan BSC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggerak utama dalam penerapan BSC adalah untuk memperbaiki manajemen perpustakaan, dukungan yang memungkinkan sangat diperlukan dalam membangun kerangka BSC; pemilihan key performance indicator merupakan hal yang paling menantang, dan kebanyakan perpustakaan merasakan memperoleh manfaat ketika menggunakan BSC.

Dari latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui implementasi BSC di perpustakaan pada umumnya serta bagaimana implementasi BSC di perpustakaan khusus di Indonesia.

B. Tinjauan Pustaka

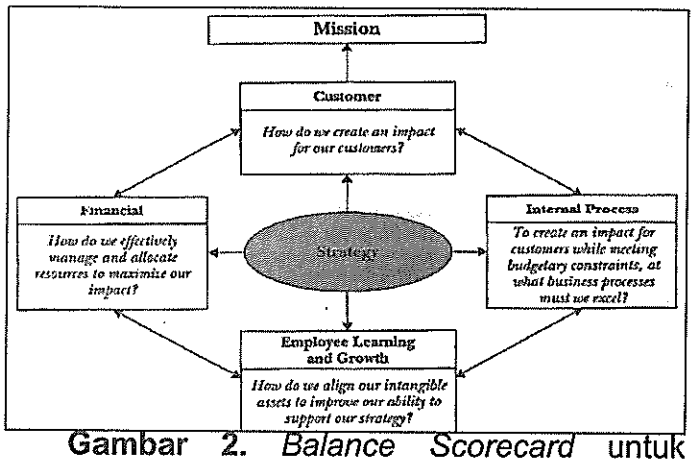
Pada tahun 1992, David P. Norton dan Robert S. Kaplan untuk pertama kalinya memperkenalkan konsep BSC dalam artikel mereka di Harvard Business Review edisi Januari-Februari. Kemudian pada tahun 1996, mereka menerbitkan buku mengenai BSC. Keduanya mengembangkan suatu model pengukuran kinerja organisasi dengan dasar pemikiran bahwa saat ini para pengelola organisasi membutuhkan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. BSC terdiri dari dua kata: balanced dan scorecard. Kata *balanced* atau berimbang dimaksudkan bahwa kinerja harus diukur secara berimbang. Sedangkan *scorecard* pada awalnya merujuk pada penggunaan kartu untuk mencatat skor dari hasil kinerja. Dengan BSC, diharapkan pimpinan akan memusatkan perhatian dan usahanya pada ukuran kinerja bersifat keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan yang bersifat jangka panjang, faktor intern dan ekstern, serta nilai kinerja aktual akan dibandingkan dengan nilai kinerja yang direncanakan.

BSC merupakan satu set dari pengukuran kinerja yang dipilih dengan hati-hati dari setiap sasaran strategis organisasi. Pengukuran kinerja yang dipilih untuk *scorecard* tersebut merepresentasikan suatu alat bagi pemimpin untuk mengkomunikasikannya kepada pihak intern maupun ekstern mengenai hasil dan kinerja untuk pencapaian visi, misi dan sasaran strategis organisasi. Menurut Niven (2008) BSC mencakup tiga hal: alat komunikasi, sistem pengukuran, dan sistem manajemen strategis.



Gambar 1. *Balance Scorecard* Kaplan dan Norton

Dalam perkembangannya BSC juga diadopsi oleh organisasi non profit maupun lembaga pemerintahan. Berikut merupakan BSC untuk organisasi publik dan non profit.



Gambar 2. *Balance Scorecard* untuk Organisasi Publik dan Non Profit

Beberapa hal yang harus diperhatikan sebagai pondasi bagi keberhasilan implementasi BSC (Niven, 2008), adalah:

1. Pembentukan tim BSC. Dalam pembentukan tim yang terlibat dalam BSC harus diperhatikan mengenai berapa jumlah orang yang akan terlibat, keahlian apa yang harus dimiliki, serta peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim.
2. Pelatihan
3. Perencanaan komunikasi
4. Istilah apa yang akan digunakan di organisasi terkait implementasi BSC
5. Perencanaan proses implementasi

Unsur-unsur yang terdapat dalam BSC:

A. Misi, Nilai, dan Visi Organisasi

Misi, nilai-nilai dasar dan visi adalah hal yang mendasar dalam BSC, karenanya penting untuk memastikan apakah BSC yang anda kembangkan telah selaras dengan misi, nilai-nilai dasar dan visi organisasi. Yang tidak kalah pentingnya bagaimana BSC menerjemahkan misi, nilai-nilai dasar dan visi ke dalam sasaran strategis dan indikator kinerja.

B. Sasaran Strategis

Dalam merumuskan sasaran strategis organisasi, Niven (2003) mengemukakan pendekatan langsung untuk pengembangan sasaran strategis tersebut melalui:

1. Melakukan studi terhadap lingkungan di sekitar organisasi (tren sosial, demografi, ekonomi, teknologi, situasi politik, perubahan peraturan, dan kompetisi)
2. Melakukan analisis *stakeholder*
3. Melakukan analisis SWOT
4. Mengidentifikasi isu-isu strategis
5. Mengembangkan sasaran strategis

C. Peta Strategi

Menurut Niven (2008), peta strategi dalam BSC menggambarkan secara tidak langsung cara kegiatan suatu organisasi dari saat ini hingga kondisi masa depan yang diharapkan, di dalamnya dijelaskan hubungan antara sebab dan akibat yang tergambar secara tegas dan dapat diuji. Peta strategi yang baik akan membantu karyawan dalam memahami arah strategi perubahan dalam mencapai tujuan organisasi.

D. Empat Perspektif dalam BSC

Perspektif yang terdapat dalam BSC merupakan gambaran dari seluruh nilai mata rantai kegiatan organisasi, BSC dapat berfungsi dengan baik apabila bisa menggambarkan keterkaitan antar perspektif di dalamnya sehingga memberikan informasi secara menyeluruh. Hubungan tersebut menceritakan strategi atau langkah-langkah organisasi dalam mencapai tujuan akhirnya. Empat perspektif dalam BSC adalah: perspektif pelangan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pegawai, dan perspektif finansial. Sebagaimana metode BSC telah berkembang terus selama bertahun-tahun, para pendirinya menyadari perspektif asli mereka mungkin tidak sesuai untuk semua organisasi. Karenanya Kaplan dan Norton menyarankan empat perspektif tersebut "harus dianggap *template*, bukan suatu

straitjacket". Pada akhirnya, pilihan perspektif harus didasarkan pada apa yang diperlukan untuk menceritakan sasaran strategis organisasi masing-masing. (Niven, 2008)

E. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi, hal ini disebabkan karena pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan peran yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Mulyadi dalam Seprinal (2005), pengukuran kinerja adalah penentuan dan penilaian seluruh aktivitas yang ada dalam seluruh bagian perusahaan yang telah dilaksanakan pada perspektif pelanggan *(customer)* serta demi tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Niven (2008), untuk menjelaskan pengukuran kinerja diperlukan sebuah *data dictionary.*

F. Menciptakan Keselarasan melalui Proses *Cascading*

Cascading mengacu pada proses pengembangan BSC pada tingkat yang paling bawah dalam organisasi. Proses *cascading* pada BSC mengupayakan adanya keselarasan dari tingkat tertinggi organisasi sampai dengan yang di bawah. *Cascading* menjadikan setiap bagian dalam organisasi dapat berkontribusi sesuai untuk tujuan organisasi secara keseluruhan.

G. Sistem Aplikasi

Mengimplementasikan BSC adalah tugas yang menantang, adanya pelaporan baik secara sederhana ataupun melalui sebuah sistem aplikasi harus dilakukan untuk mengetahui bagaimana implementasi BSC dalam sebuah organisasi, sehingga hal ini akan menambah nilai organisasi.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Menurut Ulber (2015), selain bertujuan menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala atau masalah yang diteliti, penelitian deskriptif juga fokus pada pertanyaan dasar "bagaimana" dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, dan lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting seperti dalam penelitian eksplorasi. Penelitian ini mencoba untuk menggambarkan bagaimana implementasi BSC di perpustakaan pada umumnya, kemudian akan dilihat pula bagaimana dengan implementasi BSC bagi perpustakaan khusus di Indonesia.

Pengumpulan data terutama dilakukan melalui studi literatur terhadap beberapa penelitian sebelumnya mengenai implementasi BSC dan wawancara terhadap informan di perpustakaan Kemenkeu yakni staf perpustakaan yang ditunjuk lembaga sebagai penanggung jawab pengelolaan kinerja di perpustakaan.

Hasil dan Pembahasan

Implementasi BSC di Perpustakaan

BSC telah banyak digunakan di perpustakaan. Menurut Rigby dan Bulodeau (2015) dalam artikelnya *"Management tools & trends 2015",* BSC termasuk dalam most used tools yang secara global menempati peringkat ke-6.

Bagaimana perkembangan implementasi BSC di perpustakaan secara global, berikut penulis sampaikan perkembangan implementasi BSC di beberapa perpustakaan yang dirangkum dari artikel Marta de la Mano & Claire Creaser (2014), yang berjudul *"The Impact of the Balanced Scorecard in Libraries: from Performance Measurement to Strategic Management".* Perpustakaan menaruh minat terhadap BSC hanya satu tahun setelah Kaplan dan Norton menerbitkan buku mereka tentang BSC (1996),

Layanan Informasi Akademik University of Pretoria (Afrika Selatan) memutuskan untuk mengadopsi BSC sebagai salah satu alat mekanisme untuk transformasi ke layanan informasi virtual (Pienaar dan Penzhorn, 2000). Contoh lain dari implementasi awal BSC dapat ditemukan di Perpustakaan Deakin University di Australia, yang mana, dalam konteks fokus pada perencanaan strategisnya, mengadopsi sistem ini pada tahun 1998 untuk mendorong proses menerjemahkan nilai-nilai pelanggan ke dalam tujuan yang ingin dicapai (Livingston, 2000; Wilson dan Pitman, 2000). Pada tahun 1999, inisiatif pertama untuk mengembangkan BSC dalam konteks kolaboratif dimulai: German Research Council mempromosikan proyek *"Mengendalikan secara Integrasi Perpustakaan Perguruan Tinggi"* yang bertujuan untuk mengimplementasikan BSC di tiga perpustakaan terbesar di Jerman.

Pada awal abad ke-21, beberapa organisasi perpustakaan internasional mulai mengambil minat dalam potensi BSC sebagai sistem manajemen kinerja yang komprehensif (Association of Research Libraries (ARL), 2011). Dalam konteks ini, mengambil inisiatif di Amerika Serikat, Perpustakaan University of Virginia menerapkan sistem ini sebagai bagian dari upaya untuk mengembangkan budaya penilaian (Self, 2003, 2004). Selama periode ini, juga dapat ditemukan contoh pertama National Library of America yang menggunakan BSC. Dimana mereka dipaksa untuk meninjau modus operandi sejarah, karena ledakan akses informasi yang diberikan oleh internet, dan tumbuh pentingnya nilai mata uang (Penny, 2005), National Library of America melihat BSC sebagai alat yang baik untuk mengelola pelaksanaan dari strategi baru yang harus mereka atur. Hal ini tampaknya terjadi pula di National Library of Australia (Cameron, 2008) dan the Royal Library of Denmark (Krarup, 2004), yang pada tahun 2000 telah mulai menerapkan BSC sebagai alat untuk mencapai tujuan strategis mereka dan untuk melakukan kinerja yang lebih baik dan lebih efisien.

Contoh lain di Asia adalah National University of Singapore (NUS), pada tahun 2002 memulai proses pelaksanaan BSC untuk meningkatkan proses evaluasi, dalam konteks yang lebih luas kerangka *Quality Assurance* untuk Perguruan Tinggi yang dikembangkan oleh Departemen Pendidikan. Pada saat itu, ada juga beberapa perpustakaan akademik di Eropa yang telah mengadopsi model BSC sebagai bagian dari proses kelembagaan yang lebih luas yang dikembangkan oleh perguruan tinggi mereka, yang mempromosikan penggunaan BSC sebagai cara untuk mengukur kinerja universitas secara keseluruhan: seperti kasus layanan perpustakaan University of Hull (Stanley dan Killick, 2009) dan Perpustakaan Leeds University (Franklin, 2010). Ada juga beberapa inisiatif secara independen, seperti yang dikembangkan oleh perpustakaan University of Glasgow, yang pada tahun 2007, memulai proyek percontohan dengan BSC untuk mengatasi keterbatasan pengukuran perpustakaan secara tradisional (Dowd, 2009).

Perpustakaan umum juga tertarik pada pendekatan BSC, meskipun pengalaman pertama dikembangkan beberapa tahun kemudian setelah perpustakaan akademik dan nasional. Amerika Utara adalah yang pertama. Pada tahun 2004, the Institute of Museum and Library Services (ILMS, Washington DC) mendanai proyek yang mengeksplorasi kelayakan mengadaptasi BSC ke lingkungan perpustakaan umum.

Pada tahun 2009, Association of Research Libraries (ARL) meluncurkan Percontohan *Library Scorecard* untuk menguji penggunaan BSC di perpustakaan penelitian. Pada Maret 2013, ARL mengeluarkan seruan untuk berpartisipasi dalam kolaborasi, dengan tujuan merekrut lima perpustakaan yang ingin menggunakan BSC dalam pendekatan yang terkoordinasi dan kolaboratif selama 2013-2014 (Kyrillidou, 2013). Inisiatif penting lain yang memiliki gabungan

penggunaan BSC dengan metode evaluasi lainnya telah dikembangkan perpustakaan umum dan akademik di Portugis.

Pengalaman dan contoh semua perpustakaan dengan penggunaan BSC ini telah mendorong perpustakaan lain untuk mengadopsi BSC, misalnya di Cina di mana pengalaman ARL dengan BSC telah memberikan referensi bagi perpustakaan untuk mengembangkan langkah-langkah yang relevan dalam keberhasilan pengukuran (Huang dan Song, 2010).

North America

USA: University at Buffalo, SUNY; Case Western Reserve University; Kelvin Smith Library; Emory University; Florida State University; James Madison University; Johns Hopkins University; The Sheridan Libraries; McMaster University; New York University; University of North Texas; Hesburgh Libraries, University of Notre Dame; Collins Memorial Library, University of Puget Sound, WA; Texas Tech University(USA); University of Texas; University of Virginia; Virginia Commonwealth University; University of Washington; Heights Libraries, Cleveland, OH; Delaware Division of Libraries, Dover DE; North Central Regional Library WA; Denver Public Library
Canada: University of Calgary; London Public Library; Montreal Public Libraries System

Europe

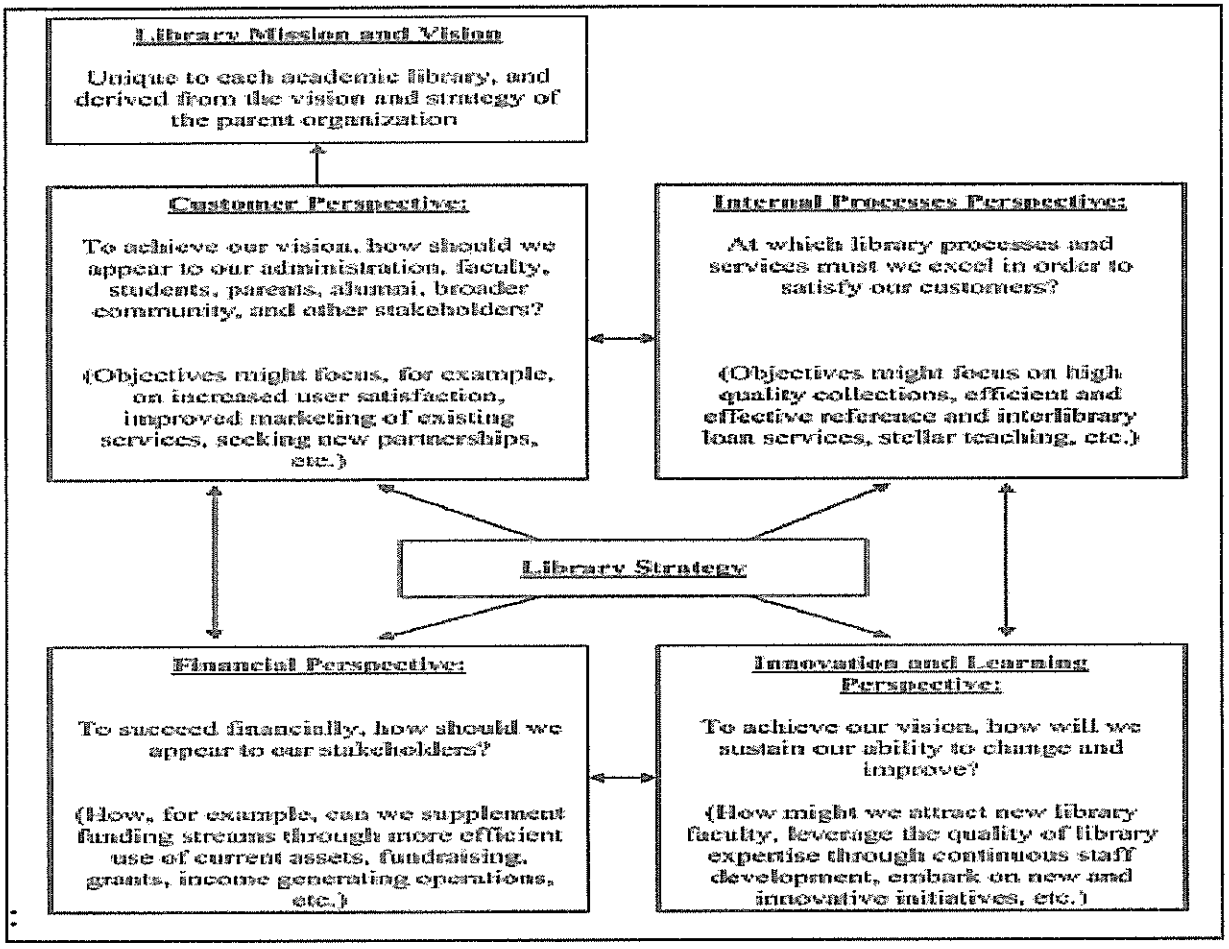
United Kingdom: Leeds University; University of Glasgow; Glasgow Caledonian University; Edge Hill University; University of Hull; Open University; University of York; Warwickshire County Library; National Library of Scotland
Germany: German National Library of Science & Technology; University and Regional Library Munster; Bavarian State Library Munich; State and University Library Bremen
Denmark: Royal Library (National Library of Denmark and University Library for Copenhagen)
Finland: Finnish National Library
Norway: NTNU Library Trondheim
Netherlands: Dutch academic libraries
Portugal: Applied Mathematics and Pure Mathematics Departments of the Faculty of Science of the University of Porto; European Documentation Centre at the General Library of the University of the Azores; Abel Salazar Institute of Biomedical Sciences of the University of Porto (ICBAS); Documentation Centre of the Higher School of Nursing of Porto – S. João.

Rest of the world

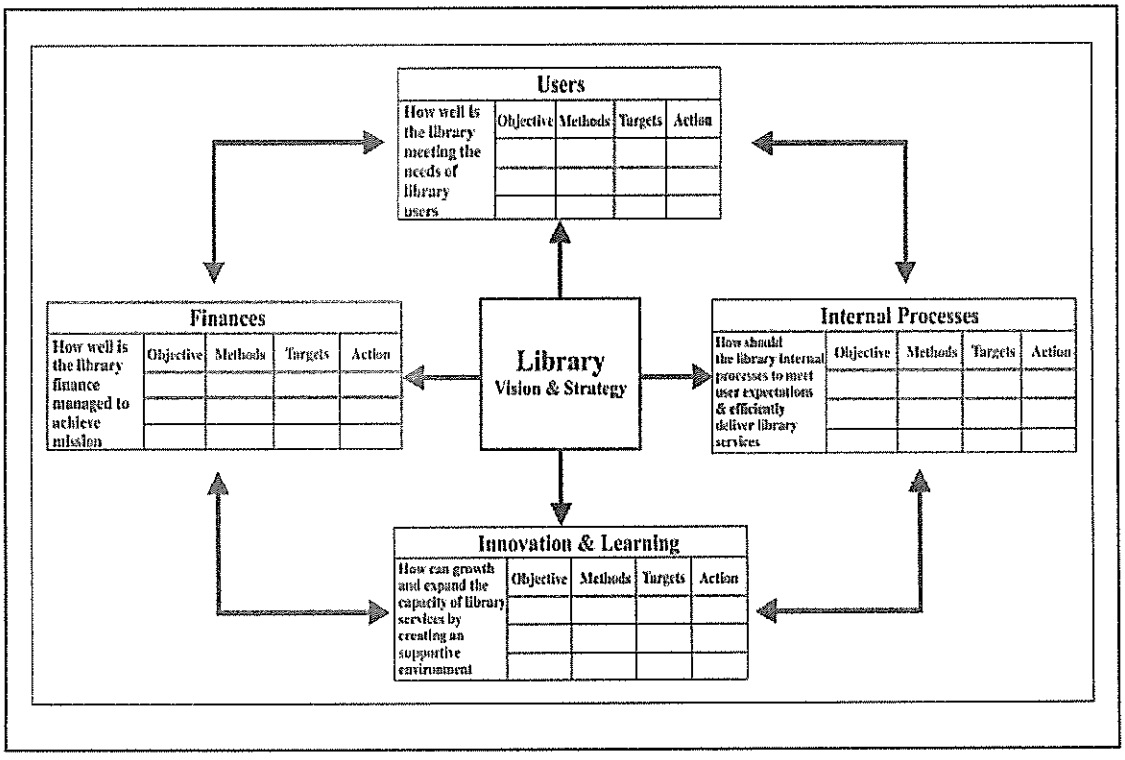
Australia: Bond University Library; Wollongong University; National Library of Australia
Korea: Hanyang University Library, Seoul
South Africa: Pretoria University

Gambar 3. Data Perpustakaan yang Mengimplementasikan BSC

Bagaimana dengan konsep implementasi BSC di perpustakaan, ada dua penelitian yang mengusulkan kerangka BSC untuk perpustakaan perguruan tinggi, sebagai berikut:



Gambar 4. BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Reid, 2011)



Gambar 5. BSC untuk Perpustakaan Perguruan Tinggi (Sahu & Padhy, 2014)

Dari kedua konsep tersebut dapat diambil persamaannya adalah:

- Sama-sama mengedepankan perspektif pengguna dalam peta strategi
- Alur dalam peta strategi dari awal → akhir adalah sebagai berikut: perspektif pengguna →perspektif internal→perspektif inovasi & pembelajaran → perspektif keuangan
- Perspektif keuangan sama-sama ditempatkan di bagian terakhir karena memang untuk lembaga non profit dan yang keuangannya di lembaga pemerintah, adalah bagaimana mengoptimalkan keuangan yang ada untuk mendukung ketiga perspektif lainnya dalam mencapai visi misi, dan tujuan perpustakaan

Sahu & Padhy (2014) menjabarkan dari peta strategi secara terperinci ke dalam empat perspektif lebih detail pada apa targetnya, dan bagaimana pengukuran yang digunakan.

User Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
Provide excellent services to users and support teaching, learning and research needs of users	Customer satisfaction as measured by the Customer Surveys; suggestion box comments, focus groups and other input from various customer groups	Improve
To ensure customers' awareness of the quality, relevance and appropriateness of information resources	Number of irritants or gaps between expectations reported	Monitor and reduce
Develop high quality collections that reflect the needs of the library users	Collection development is depending upon the faculty and students. Collect request from users. Circulate list of new publications to users.	Improve
Provide convenient opening & closing library time	Comments and suggestions received	Maintain

Gambar 6. Perspektif Pengguna untuk BSC Perpustakaan Perguruan Tinggi

Internal Processes Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
Acquire, create, organize, preserve and deliver library resources, & course materials in timely & efficiently	Processing time for acquisition, Turnaround time and accuracy for re-shelving, Percentage of required and recommended resources available to be measured by survey	Reduce & Improve
To achieve continuous improvement of services, facilities and resources	Response time to user requests for information, Shelving tine, Percentage of all staff costs spent on acquisition and processing of library resources to be measure by staff survey rating	Reduce & Improve
To improve & innovate new products and services	Number of new products, new publications and services introduced	Increase
Staff productivity	Number of formal trainings, promotion, Staff Reward, Participation of conference, seminars	Increase

Gambar 7. Perspektif Proses Internal untuk BSC Perpustakaan Perguruan Tinggi

Innovation & Learning Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To provide information skills training for a staffs and students	Number of research publications, Research grant, Staff development training, Quality of student research	Increase
Recruit, develop, and retain the highly qualified library staff	Percentage of library budget spent on library staff development, Staff perception survey, Job satisfaction among library staffs, Retention rate of staffs, Diversity of staff, Staff salary,	Increase & Reduce
Develop an innovative & effective infrastructure to support library services	Expenditure for electronic materials, Funding generated by research & development, and collection development	Increase
To provide library resources and facilities to enhance staff and students achievement	Adequate library budget	Increase

Gambar 8. Perspektif Inovasi dan Pembelajaran
untuk BSC Perpustakaan Perguruan Tinggi

Finance Perspectives		
Objectives	**Measures**	**Targets**
To ensure library resources are allocated in a cost effective way	Maintain and increase expenditure on library resource as percentage of user and staff cost	Increase
To improve value of library budget spent on resources	Number of active users, Number of active borrowers, Percentage of new purchased items per year, Percentage of user cost per library product & services, Performance of suppliers	Increase
To increase income from the other sources	Income from library fines, and marketing of new services etc.	Increase
To maximize use of library resources	More efficient and effectively use of library facilities, services, resources to be measured by various usage survey and statistics	Improve

Gambar 9. Perspektif Finansial untuk Kerangka BSC Perguruan Tinggi

Dari paparan sebelumnya kita dapat mengetahui bahwa BSC telah diimplementasi kan di beberapa perpustakaan di seluruh dunia, terutama sekali perkembangan implementasi yang dominan adalah di perpustakaan perguruan tinggi, yang dapat dijadikan contoh adalah implementasi BSC di perpustakaan Universitas Virginia dimana BSC telah diterapkan sejak tahun 2001. Perguruan tinggi memang sudah selayaknya menjadi panutan karena dari sana lahir inovasi, terbukti dengan adanya kerangka konsep BSC dari Reid dan Sahu & Padhy, yang pada dasarnya memang diperuntukkan untuk perpustakaan perguruan tinggi, namun tentu tidak menutup kemungkinan untuk diimplementasikan di jenis perpustakaan lainnya.

Implementasi BSC pada Perpustakaan Khusus di Indonesia

Dari pencarian penulis terhadap hasil penelitian mengenai implementasi BSC terkait perpustakaan di Indonesia, ada dua penelitian terkait dengan implementasi BSC di perpustakaan. Yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Amalia Herlina (2014) untuk mengetahui kinerja perpustakaan Institut Teknologi Surabaya (ITS) dalam mendukung upaya mencapai international recognition bagi ITS Surabaya dan untuk membenahi diri menjadi sebuah perpustakaan yang berstandar *world class university library*. Untuk mengetahui keberhasilan upaya di atas, dirancang sebuah sistem pengukuran kinerja (SPK), yang berisi indikator kinerja untuk mengukur keberhasilan pencapaian visi dan misi, dan juga dapat menggambarkan kinerja UPT Perpustakaan ITS secara komprehensif, dengan menggunakan metode BSC. Penelitian ini menghasilkan KPI, *Data Dictionary* dan *Strategy Map* bagi UPT Perpustakaan ITS.

Penelitian kedua adalah yang dilakukan Luthfiati Makarim (2008) yang bertujuan untuk mengetahui kinerja organisasi IPI maka IPI perlu mengevaluasi kinerjanya secara menyeluruh dengan menggunakan BSC, sehingga kemudian diketahui aspek apa yang sudah baik dan aspek apa yang perlu ditingkatkan. Berdasarkan temuan hasil penelitian, dapat diberikan beberapa saran bagi peningkatan kinerja IPI, salah satunya adalah 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.

Minimnya penelitian mengenai implementasi BSC di perpustakaan inilah yang mendorong penulis untuk menambah khasanah penelitian mengenai implementasi BSC dalam hal ini di perpustakaan khusus. Sebagaimana disebutkan pada bagian pendahuluan perpustakaan khusus adalah salah satu dari unit kerja di setiap kementerian/LPNK yang dibentuk untuk mendukung kegiatan lembaga induknya. Mengingat Kemenkeu merupakan perintis dalam implementasi BSC dalam pengelolaan kinerja, maka penulis ingin mengetahui bagaimana implementasi BSC di perpustakaan Kemenkeu. Sebagai tahap awal, penulis menanyakan kepada informan apa yang diketahuinya mengenai BSC, menurut informan BSC adalah:

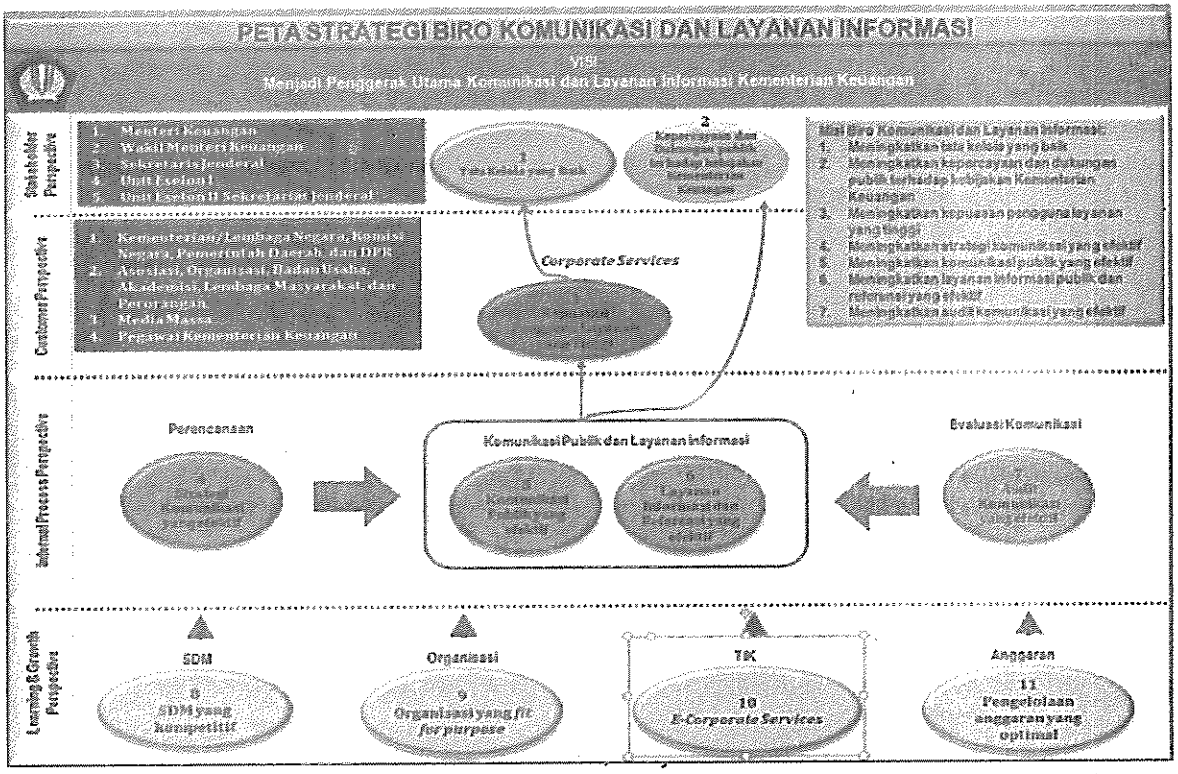
"Salah satu metode pengukuran kinerja. Awalnya kayaknya diterapkan di swasta, ada tuntutan seperti itu dari masyarakat terhadap pemerintahan, pemerintahan mulai menerapkan BSC. BSC itu ada empat perspektif, 4 scorecard yang diseimbangkan dari aspek finansial sama non finansial proses bisnis menyangkut kinerja orang di dalamnya tapi kita juga punya target untuk mengejar perspektif pelanggan juga sama pengembangan pegawainya sama aspek anggarannya."

Informan pada dasarnya memberikan pernyataan bahwa BSC adalah suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini memang sesuai dengan anjuran dari Menpan,

dimana yang terakhir diatur dalam PermenpanRB RI nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Berdasarkan informasi dari informan, di Kemenkeu pelatihan BSC hanya ditujukan untuk Eselon 1 sampai dengan penanggung jawab BSC di tingkat Eselon 3. Hal ini senada dengan pernyataan yang dikutip dari Laporan Tahunan Kemenkeu tahun 2014 bahwa sosialisasi pengelolaan kinerja dilakukan di 10 kota besar yang diikuti oleh pengelola kinerja dari seluruh unit Eselon I. Bagaimanapun, dalam implementasi BSC dukungan lembaga salah satunya melalui pemberian pelatihan baik sebelum implementasi maupun seiring berjalannya implementasi BSC. Niven (2005) merekomendasikan agar pelatihan diberikan ke sebanyak pegawai dalam organisasi namun tetap mempertimbangkan anggaran yang ada. BSC utamanya adalah agen perubahan maka pelatihan selain diberikan ke pegawai di level atas organisasi sebaiknya juga diberikan pada pegawai tertentu karena suatu saat mereka harus siap menerima tanggung jawab terlibat secara langsung dalam implementasi BSC.

Pelaksanaan pengelolaan kinerja meliputi beberapa tahapan yakni perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi kinerja, review dan perbaikan peta strategi. Selain itu juga dilakukan langkah revisi pedoman pengelolaan kinerja Kemenkeu. Untuk mengawal pelaksanaan strategi, maka dilakukan sebuah proses monitoring dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala yakni setiap triwulan. Sebagai bentuk komitmen pimpinan Kemenkeu, maka proses monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan dalam rapat pimpinan yang dipimpin oleh Menteri Keuangan dan dihadiri oleh Wakil Menteri Keuangan dan seluruh pimpinan unit Eselon I yang didampingi pejabat unit eselon II tertentu dan para manajer kinerja.

Salah satu keunggulan dengan diimplementasikannya BSC pada Kemenkeu adalah disusunnya strategi Kemenkeu secara komprehensif dan jangka panjang, yaitu mencakup empat perspektif: *stakeholder, customer, internal process, dan learning and growth.* Hal ini menunjukkan strategi Kemenkeu berorientasi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dan pelanggan dengan terus membenahi kinerja internal dan pengelolaan sumber daya organisasi, sehingga akan membentuk keseimbangan dalam perumusan dan pelaksanaan strategi dan akan memperkuat *output* dan *outcome* organisasi ke depan dalam rangka mewujudkan visi organisasi. Strategi dalam empat perspektif tersebut dituangkan dalam peta strategi Kemenkeu dalam komitmen kinerja Kemenkeu. Dokumen tersebut berisi perumusan setiap sasaran strategis yang akan dicapai dalam setiap perspektif dan indikator kinerja utama (IKU). Selanjutnya peta strategi ini diturunkan dengan proses yang disebut *cascading* ke seluruh unit Eselon I, Eselon II dan seterusnya hingga ke seluruh pegawai Kemenkeu. Keunggulan lain dari proses *cascading* adalah strategi Kemenkeu didukung oleh seluruh unit dan pegawai Kemenkeu dalam setiap level. Peta strategi dalam BSC menggambarkan secara tidak langsung cara kegiatan suatu organisasi dari saat ini hingga kondisi masa depan yang diharapkan, di dalamnya dijelaskan hubungan antara sebab dan akibat yang tergambar secara tegas dan dapat diuji. Peta strategi yang baik akan membantu karyawan dalam memahami arah strategi perubahan dalam mencapai tujuannya. (Niven, 2008)



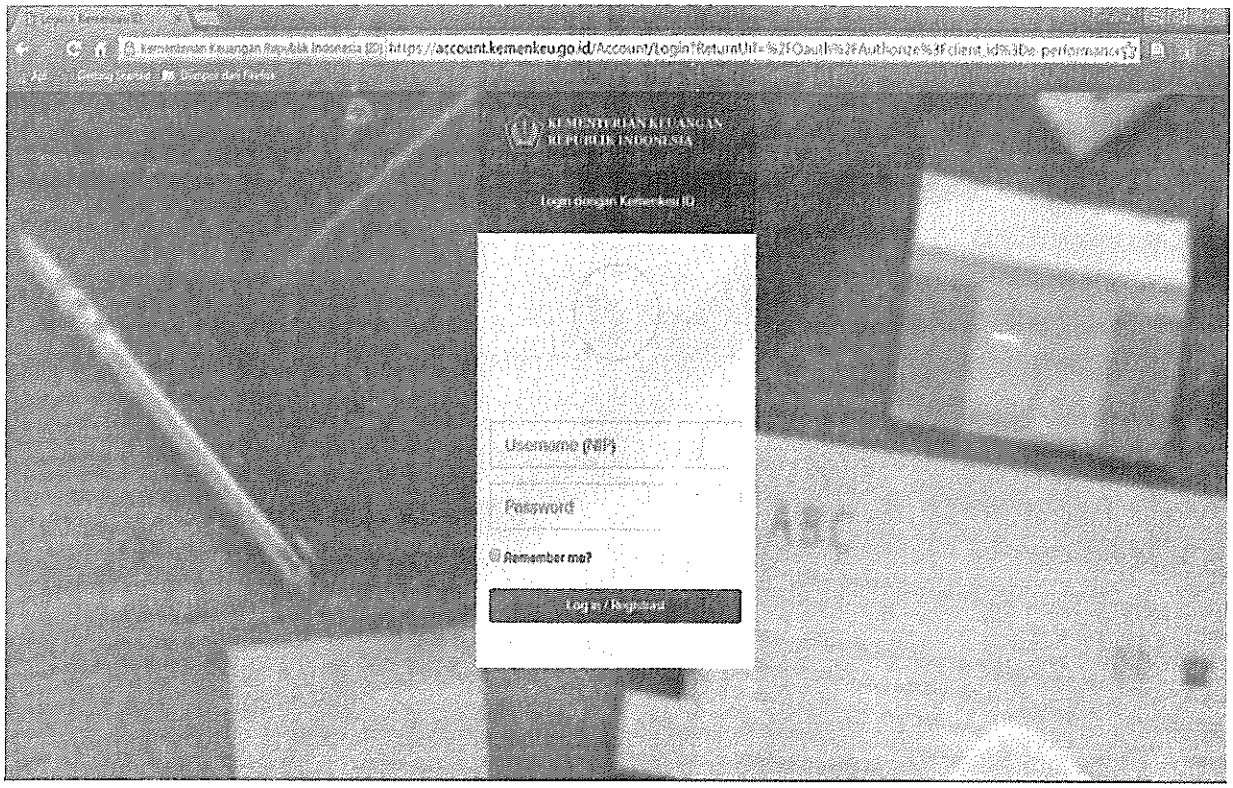
Gambar 10. Peta Strategi Biro KLI Tahun 2016

Berdasarkan observasi penulis, peta strategi di Kemenkeu ada 3 level, yakni level Kemenkeu, level Eselon 2, dan level Eselon 3. Perpustakaan Kemenkeu berada di bawah Biro Kehumasan dan Layanan Informasi Kemenkeu, Gambar 10 memperlihatkan peta strategi pada Seketariat Jenderal Kemenkeu dan Biro KLI Kemenkeu, informan hanya dilibatkan pada pembuatan peta strategi lingkup Eselon 3 tersebut. Di Kemenkeu, salah satu ketentuan dalam penetapan IKU adalah harus menganut prinsip SMART-C (*Specific*, *Measurable*, *Agreeable*, *Realistic*, *Time-bounded*, dan *Continously improved*).

Tabel 1. Indikator Kinerja Perpustakaan Kemenkeu

No	IKU	Target						
		Q1	Q2	Smt 1	Q3	s.d.Q3	Q4	Y
	Layanan Informasi dan Referensi yang Efektif							
6a-N	Rata-rata Indeks Ketepatan Waktu Penyediaan Informasi Publik	100	100	100	100	100	100	100

Sumber: Biro KLI , Setjen-Kemenkeu



Sumber: *e-performance*.kemenkeu.go.id

Gambar 11. Sistem Aplikasi Pelaporan Kinerja di Kemenkeu (1)

Manfaat implementasi BSC menurut informan adalah arah kegiatan di perpustakaan lebih terarah, adanya insentif berupa tunjangan kinerja, proses bisnis dan penganggaran lebih baik, kesepakatan bersama dalam menentukan indikator kinerja, pengembangan kompetensi SDM lebih terarah, perencanaan di awal, finansial lebih terarah, dan mampu menambah dana. Apa yang disampaikan kedua informan senada dengan manfaat BSC di perpustakaan menurut Hammes (2009) yaitu: *making strategy operational, linking resources with strategy,* dan *aligning the organization with strategy;* Reid (2011), yaitu: meningkatkan pendanaan, menyediakan matriks yang kreatif untuk mendukung peran penting lembaga, bantuan dalam penilaian, mendorong penggunaan kontrol internal, dan meningkatkan produktivitas; Lloyd (2006), yaitu: menghubungkan strategi pada kegiatan inti, dan mendorong adanya konsensus.

Kesimpulan dan Saran

BSC pada umumnya sudah diimplementasikan di beberapa perpustakaan di seluruh dunia, namun perkembangan yang dominan terutama ada di perpustakaan perguruan tinggi. Di Indonesia sendiri sampai dengan saat ini belum ada implementasi BSC secara sepenuhnya maupun secara mandiri namun masih bergantung pada lembaga induknya, implementasi BSC masih dirasa asing, istilah kinerja lah yang lebih dikenal di era reformasi birokrasi saat ini.

Implementasi BSC di perpustakaan khusus di Indonesia masih terkait pada lembaga induknya. Peran Perpustakaan dalam implementasi BSC di Kemenkeu berada pada perspektif proses internal pada peta strategi, sehingga perpustakaan belum memiliki peta strategi sendiri namun masih berada sesuai dengan bidang yang membawahinya. Keberadaan perpustakaan pada perspektif

proses internal tersebut sesuai dengan peran perpustakaan khusus di lembaga induk adalah terkait bagaimana perpustakaan khusus mampu memenuhi kebutuhan informasi pengguna sebagai sarana pembelajaran, untuk meningkatkan produktivitas dari pengguna inti dari lembaga induknya.

Daftar Pustaka

Amalia, Herlina & Maria Anityasari. (2014, Juli). *Perancangan sistem pengukuran kinerja UPT Perpustakaan ITS dengan metode balanced scorecard.* Prosiding seminar nasional manajemen teknologi XXI Program Studi MMT-ITS, Surabaya.

Badan Standardisasi Nasional. (2009). *SNI 7496-2009 perpustakaan khusus instansi pemerintah*. Jakarta: BSN.

http://www.kemenkeu.go.id/Page/profil-reformasi-birokrasi

Indonesia. KemenpanRB. (2013). *Pemimpin dan reformasi birokrasi: catatan inspiratif dan alat ukur dalam implementasi reformasi birokrasi*. Jakarta: KemenpanRB

Indonesia. Kemhan. Kemhan Berupaya Tingkatkan Peran Perpustakaan dalam Mendukung Peningkatan Kerja Instansi. Diakses 4 Oktober 2017. https://www.kemhan.go.id/2015/10/01/kemhan-berupaya-tingkatkan-peran-perpustakaan-dalam-mendukung-penigkatan-kinerja-instansi.html.

de la Mano, Marta & Claire Creaser. (2016). The impact of the balance scorecard in libraries: from performance measurement to strategic management. *Journal of librarianship and information science, 48*(2), 191-208.

Luthfiati, Makarim. (2008). Kerangka analisis kerja Ikatan Pustakawan Indonesia dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard. *Visi Pustaka, 1*(1), 1-11.

Niven, Paul R. (2005). *Balanced scorecard diagnotics: maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Niven, Paul R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step for government and non profit agencies.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Supriyanto. (2013). Dukungan strategis kepustakawanan dalam rangka reformasi birokrasi kementerian/lembaga. *Media Pustakawan, 20*(2), 5-12.

Reid, Michele M. (2011). "Is the balanced scorecard right for academic libraries?". *The Bottom Line, 24*(2), 85-95.

Rigby, Darrell & Barbara Bilodeau. (2015). *Management tools & trends 2015.* http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx 1 November 2017.

Sahu, Ashok Kumar & Sujata Padhy. (2014). *Managing performance of academic libraries with use of balanced scorecard: an indian perspective*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/267762548_MANAGING_PERFORMANCE_OF_ACADEMIC_LIBRARIES_WITH_USE_OF_BALANCED_SCORECARD_AN_INDIAN_PERSPECTIVE?enrichId=rgreq-e467d0e8-b985-4cf8-a22f-3bd18923f93d&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2Nzc2MjU0ODtBUzoxNjAxMDA1NzY2Njk2OTdAMTQxNTE4MjM2MDc3MQ%3D%3D&el=1_x_2

Seprinal. (2005). *Balanced scorecard sebagai pengukuran kinerja manajemen.* (Tugas Akhir). Universitas Sumatera Utara , Medan.

Ulber, Silalahi. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: Refika Aditama.