PENGGUNAAN THE BALANCE SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA ORGANISASI

(Contoh Kasus di Unit Kelompok Fungsional Perwakilan LAN Jawa Barat)

Oleh : Dra. Jat Jat W., Mag.rer.Publ.

Untuk mendorong tercapainya tujuan organisasi, berbagai alat manajemen atau instrumen diciptakan, yang salah satunya yang banyak dipergunakan dewasa ini adalah The Balance Scorecard (BSC). BSC adalah suatu alat yang dapat digunakan untuk menjabarkan visi/misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran kinerja yang tangible serta untuk membantu organisasi tersebut dalam melaksanakan strateginya demi tercapainya visi dan misinya. BSC organisasi dapat mengukur kinerjanya dengan melihat 4 perspektif secara seimbang, yaitu: Aspek Finansial, Aspek Pengguna / Konsumen, aspek Proses Internal serta aspek Learning and Growth yang masing-masing memiliki Sasaran (Objectives), Ukuran (Measures), Target (Targets) dan Inisiatif (Initiatives).

Pendahuluan

Suatu organisasi, pada hakekatnya bertujuan untuk mencapai kinerjanya seoptimal mungkin demi kesejahteraan para karyawannya. Untuk itu, berbagai alat manajemen atau instrumen diciptakan untuk mendorong tercapainya tujuan tersebut. Salah satu alat atau instrumen yang banyak dipergunakan dewasa ini adalah *The Balance Scorecard (BSC).*

Secara umum, BSC dapat dikatakan sebagai sistem manajemen strategis yang dapat digunakan oleh berbagai jenis organisasi agar mampu menyelesaikan proses-proses manajemennya yang sangat penting seperti memperjelas dan menjabarkan visi dan strategi ; mengkomunikasikan dan mengkaitkan sasaran dan ukuran kinerja yang strategis ; merencanakan, menentukan target, dan menyelaraskan inisiatif yang strategis ; serta melakukan umpan balik dan pembelajaran secara strategis dengan penekanan yang seimbang pada ukuran strategis yang bersifat finansial dan non-finansial dan dengan menggunakan fokus pengukuran kinerja.

Dengan kata lain, BSC adalah suatu alat yang dapat digunakan untuk menjabarkan visi/misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran kinerja yang tangible serta untuk membantu organisasi tersebut dalam melaksanakan strateginya demi tercapainya visi dan misi mereka.

Perlunya penerapan BSC dalam organisasi modern, dilatarbelakangi oleh argumentasi sebagai berikut :

- Keberhasilan organisasi, baik swasta maupun pemerintah, selama ini diukur

dengan keberhasilan dalam aspek finansil yang ternyata tidak cukup memberikan jaminan bahwa organisasi tersebut mampu mengarahkan dan mengevaluasi dirinya untuk bertahan dalam persaingan yang ketat di dunia usaha dan pelayanan baik untuk masa kini maupun masa mendatang.

- BSC merupakan suatu sistem manajemen strategis yang memberikan gambaran tentang visi suatu organisasi di masa mendatang dan tentang rencana strategis baik dalam menghadapi persaingan maupun lingkungan - yang dinamis serta mencerminkan adanya kesatuan pendapat serta kesamaan paham diantara para pegawai yang tentu saja sangat krusial untuk keberhasilan organisasi.
- BSC menciptakan suatu model strategi yang holistik yang memberikan gambaran kepada seluruh pegawai tentang kontribusi apa yang telah dan dapat mereka berikan untuk keberhasilan organisasinya. Apabila Sasaran dan Ukuran yang digunakan dalam menyusun matriks BSC tepat maka organisasi tersebut akan terfokus kepada upaya-upaya perubahan yang kemudian akan mengarah pada perbaikan dan pencapaian tujuan.

Kerangka Kerja BSC

Dalam BSC organisasi dapat mengukur kinerjanya dengan melihat 4 perspektif secara seimbang, yaitu: Aspek Finansial, Aspek Pengguna / Konsumen, aspek Proses Internal serta aspek Learning and Growth yang masing-masing memiliki Sasaran (Objectives), Ukuran (Measures), Target (Targets) dan Inisiatif (Initiatives).

Dalam menerjemahkan strategi kedalam aspek-aspek operasional, BSC menyediakan suatu kerangka kerja sebagai berikut:

VISI DAN STRATEGI

ASPEK	SASARAN	UKURAN	TARGET	INISIATIF
FINANSIAL (Kinerja apa yang diinginkan pemberi dana dari kita?)				
KONSUMEN/PENGGUNA (Kinerja apa yang diinginkan konsumen dari kita?)				
PROSES INTERNAL (Bidang apa saja yang harus kita pahami/kuasai untuk memuaskan kebutuhan pemberi dana dan konsumen?)				
LEARNING & GROWTH (Bagaimana upaya mempertahan kan kemampuan berubah dan kemampuan memperbaiki diri agar visi dapat tercapai?)				

Sasaran dan Ukuran

1. Aspek Finansial

Pada organisasi pemerintah dan LSM, aspek finansial dalam Scorecard tidak mengungkapkan target jangka panjang yang jelas seperti pada perusahaan pencari laba, akan tetapi mengungkapkan keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi.

Dengan demikian, keberhasilan organisasi pemerintah harus diukur berdasarkan tingkat akuntabilitasnya atau dengan kata lain tingkat efektifitas dan efisiensi kegiatan mereka dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen dan wilayah kerjanya. Pertimbangan finansial dapat dijadikan sebagai faktor pendorong sekaligus penghambat dalam mencapai sasaran konsumen dan wilayah kerja.

2. Aspek Konsumen/Pengguna

Dalam BSC, konsumen atau pengguna jasa beserta nilai-nilai yang diinginkannya harus diidentifikasi terlebih dahulu. Kemudian ditentukan secara eksplisit nilai-nilai yang akan diberikan kepada mereka dimana nilai tersebut merupakan faktor pemacu dan indikator tercapainya kepuasan konsumen. Kedua langkah tersebut diatas merupakan kunci pengembangan sasaran dan ukuran untuk aspek konsumen.

3. Aspek Proses Internal

Untuk mencapai sasaran dalam aspek finansial dan konsumen, manajer perlu mengidentifikasi proses apa saja yang paling penting dan keahlian apa yang dibutuhkan. BSC menawarkan tiga prinsip proses bisnis yaitu Proses Inovasi, Proses Operasional dan Proses Paska Pelayanan.

a. *Proses inovasi* meliputi pencarian informasi tentang karakteristik konsumen serta perumusan inovasi atau ide-ide baru untuk meningkatkan kualitas barang / jasa.
b. *Proses operasional* meliputi identifikasi karakteristik kinerja, biaya, kualitas dan waktu sehingga barang / jasa yang diberikan adalah prima. Proses ini memberikan tekanan pada perlunya efisiensi, konsistensi dan ketepatan waktu pelayanan.
c. *Proses paska pelayanan* meliputi pelayanan setelah barang / jasa diberikan kepada konsumen.

4. Aspek Learning and Growth

Sasaran dalam aspek 'learning and growth' adalah membangun infrastruktur untuk pencapaian sasaran dalam ketiga aspek sebelumnya.

Dalam BSC terdapat tiga kategori yang penting untuk aspek 'learning and growth' ini yaitu: Kapabilitas Pegawai, Kapabilitas Sistem Informasi serta Motivasi, Pelimpahan Wewenang dan Penyelarasan visi / misi yang ketiganya hanya dapat tercapai bila dijamin adanya kompetensi staf, infrastruktur teknologi dan lingkungan/suasana kerja yang baik.

Unsur pemacu kompetensi staff adalah keahlian strategis, berbagai jenis dan tingkatan pelatihan serta upaya peningkatan keahlian. Infrastruktur teknologi dapat dipercepat pembentukannya melalui teknologi dan database yang strategis, pemanfaatan pengalaman, dan software yang berkualitas.

Sedangkan suasana / lingkungan kerja yan baik dapat terbentuk bila siklus pengambilan keputusan jelas, fokus kerja yang strategis, terdapat pelimpahan wewenang yang proporsional, keserasian hubungan antar individu, moral dan kerjasama tim yang tinggi.

Kendala BSC

Secara garis besar terdapat 4 hal yang dapat menghambat efektifitas pelaksanaan strategi yang terumuskan dalam BSC, yaitu antara lain:

a. Visi dan strategi yang dirumuskan masih mengambang sehingga tidak dapat dioperasionalkan.
b. Strategi-strategi yang dibuat tidak dikaitkan dengan tujuan individu, tim ataupun bidang / unit kerja.
c. Strategi yang disusun tidak dikaitkan dengan alokasi sumber daya baik yang jangka pendek maupun jangka panjang.
d. Umpan balik yang diperoleh bersifat taktis, tidak strategis.

Landasan Konseptual Pemberdayaan Jabatan Fungsional di LAN

1. Tantangan yang dihadapi bangsa Indonesia dewasa ini sangat berat oleh karena menyangkut segala bidang kehidupan baik materil maupun spiritual
2. Peranan dan fungsi administrasi negara, yang lebih bersifat fasilitator diharapkan dapat menumbuhkan keberdayaan masyarakat guna menggali potensi yang ada, mengembangkannya serta mendorongnya untuk lebih memberikan kontribusi terhadap keutuhan bangsa, kesejahteraan, kecerdasan, ketentraman sesuai dengan tujuan negara.
3. Peranan Sumber Daya Manusia, terutama aparatur yang bersih, berwibawa , efisien dan efektif perlu diciptakan sebagai daya dorong yang kuat untuk menciptakan iklim yang kondusif terhadap terciptanya masyarakat yang siap mengantisipasi era persaingan bebas.
4. Dengan diberlakukannya UU nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, maka untuk menghadapi perkembangan keadaan dalam maupun luar negeri serta tantangan persaingan global, kepada Pemerintah Daerah telah diberikan otonomi dengan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab secara proporsional, yang diwujudkan dengan pengaturan, pembagian, dan pemanfaatan sumberdaya nasional, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerataan, dan keadilan serta potensi dan keanekaragaman daerah yang dilaksanakan dalam kerangka NKRI.
5. Berdasarkan butir-butir di atas, dengan masa transisi selama 2 tahun, Daerah dituntut untuk memacu dirinya agar melakukan persiapan yang intensif, efisien dan efektif. LAN sebagai instansi pembina sudah selayaknya bekerja secara intensif, efisien dan efektif pula dengan menggunakan segala dana dan daya

termasuk didalamnya meningkatkan kinerja para pejabat fungsionalnya.

6. Di satu sisi LAN Perwakilan Jawa Barat berperan sebagai pembina administrasi di Daerah, akan tetapi di sisi lain LAN masih perlu membangun kualifikasi sebagai institusi pembina yang mapan, sehingga dapat berada pada posisi *sound administration*.

Analisis Situasi dan Kondisi Jabatan Fungsional

Sesuai dengan Keputusan Kepala LAN Nomor 149/IX/4/3/1999, Bab III Pasal 16 dan 17, maka Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melaksanakan program pengkajian, penelitian, dan pengembangan, serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang keahlian dan atau keterampilan fungsional masing-masing.

1. Tinjauan berdasarkan Learning and Growth

a. Kelompok Jabatan fungsional di lingkungan Perwakilan Jawa Barat baru ada 2 kelompok yaitu kelompok jabatan fungsional Peneliti dan Widyaiswara, padahal sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada, maka masih dimungkinkan memiliki tenaga fungsional pranata komputer, arsiparis dan pustakawan.

b. Bahwa jumlah jabatan (atau mungkin juga jumlah pejabat fungsional) ditentukan berdasarkan analisis beban kerja, padahal analisis jabatan pernah dilaksanakan beberapa tahun yang lalu, dan mungkin sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyesuaian kembali atau bahkan lebih baik dilakukan kembali oleh karena sangat sulit ditemukan kembali dokumennya, mengingat telah banyak perubahan orang dan kondisi fisik kantor yang menyebabkan hilangnya berbagai dokumen penting.

c. Bahwa masih diperlukan pencarian informasi tentang dasar pengaturan jabatan fungsional lain di luar jabatan fungsional peneliti dan widyaiswara, oleh karena baru kedua jabatan fungsional inilah yang telah jelas ada dokumen peraturan perundangannya dan cara-cara pengembangan karirnya.

d. Kelompok tenaga ahli, selama ini untuk tingkatan Daerah dapat dipenuhi dari perguruan tinggi yang ada, serta dari instansi baik Pemerintah Daerah maupun Lembaga Pemerintah Non Departemen lainnya, dan nampaknya tidak usah dibentuk secara tetap sebuah kelompok tenaga ahli semacam ini. Penggunaan tenaga ahli ini dapat dilakukan insidental sesuai dengan keperluannya. Yang masih kurang adalah tenaga ahli yang sifatnya lebih berwawasan internasional dalam bidang administrasi negara dan bidang informatika yang benar-benar profesional guna mengantisipasi persaingan yang mengglobal dengan berbagai macam kemungkinan yang belum bisa diatasi sendiri.

e. Memperhatikan ruang lingkup tugas pokok dan fungsi institusi Perwakilan LAN di Daerah, maka secara otomatis tugas pengkajian, penelitian, pendidikan dan pelatihan, serta pengembangan profesinya akan melingkupi baik objek kajian yang bersifat internal organisasinya dan juga yang bersifat eksternal institusi

yang berwawasan nasional maupun yang berwawasan internasional.

f. Atas dasar hal tersebut di atas, maka kelompok fungsional harus memiliki anggota yang profesional tinggi yang mendukung pelaksanaan tugas tenaga fungsional dalam membantu tugas-tugas institusi yaitu:

- Sistem pengkajian bidang kelembagaan
- Sistem pengkajian bidang sumber daya Aparatur
- Sistem manajemen kebijakan
- Sistem Manajemen Pelayanan
- Sistem Otomatisasi Administrasi
- Sistem Manajemen DIKLAT
- Sistem Ketatausahaan
- Sistem Adminisrasi Negara secara umum
- Sistem Pemerintahan Umum
- Sistem Administrasi Pembangunan
- Sistem Administrasi Perekonomian Negara
- Sistem Pengelolaan Perpustakaan
- Sistem Pengelolaan Dokumentasi
- Sistem Manajemen Publikasi

g. Isu-isu aktual dewasa ini yang sedang terjadi dimasyarakat Indonesia yang perlu segera dikaji dari aspek kajian administrasinya adalah sbb.

- Kemiskinan
- Perpecahan suku bangsa
- Kerawanan Sosial
- Penyalahgunaan Obat Bius
- Kejahatan, sadisme, penipuan
- Korupsi
- Kekalahan dalam persaingan
- Ketertinggalan Teknologi
- Kredit Macet / Hutang Negara dan masyarakat
- Arogansi Pejabat
- Perusakan Lingkungan
- Inefesiensi Birokrasi, dan BUMN / BUMD
- Rendahnya mutu pelayanan
- Rendahnya Law Enforcement.

h. Dibandingkan dengan kekuatan yang ada, maka kesenjangan akan nampak terutama dalam profesi teknologi informasi dan manajemen sistem informasi pada umumnya, dalam bidang hukum, keperpustakaan, kearsipan, dan publikasi, serta profesi widyaiswara penuntun yang harus memiliki kemampuan dan pengetahuan psikologi. Dengan demikian seyogyanyalah LAN Perwakilan melakukan pendayagunaan secara optimal tenaga profesional yang sudah dimiliki, seperti sarjana S2 di bidang kehumasan, sarjana S1 bidang perpustakaan, bidang hukum, tenaga ahli kearsipan. Selain itu pula untuk meningkatkan kuantitas para ahli di bidang masing-masing dapat dipilih berbagai strategi diklat, outsourcing, atau pengadaan pegawai.

i. Untuk menciptakan organisasi yang belajar, maka sebagai tahap pertama akan diusahakan pemrograman "saling asuh, saling asah" di antara rekan, mengingat tenaga hasil diklat luar negeri dan dalam negeri sudah cukup banyak tersedia.

j. Untuk tahap ke-2 akan dilakukan pemanfaatan ilmu dan informasi eksternal untuk memperkaya bahan pengkajian baik yang berasal dari dana APBN, APBD dan hasil kajian pribadi. Tahap ini hendaknya dibarengi dengan upaya peningkatan kinerja internal organisasi dengan terlebih

dahulu meningkatkan kinerja unit internal services.

k. Pada tahap ke-3 dilakukan kegiatan untuk menunjang kegiatan proyek APBN dan APBD.

l. Kemudian pada tahap ke-4, setelah memperoleh persetujuan pimpinan dilakukan kajian mandiri sesuai dengan profesi dan fungsinya masing-masing.

2. Tinjauan Berdasarkan Aspek Finansial

Dari aspek finansial, tugas anggota organisasi pada umumnya antara lain harus berusaha menampilkan kinerja keuangan sesuai dengan para stakeholder dan shareholder seperti misalnya Kepala Perwakilan LAN Jawa Barat yang melalui kewenangannya telah mencanangkan upaya financiring kegiatan tenaga fungsional agar kinerja institusi dalam keadaan prima. Para penyandang dana pelbagai institusi yang telah mempercayakan pelaksanaan sebagian tugasnya kepada Perwakilan baik dalam bentuk perkonsultasian, penelitian maupun perdiklatan. LAN pusat, Bappenas, Departemen Keuangan, Badan-badan Pemeriksa keuangan dan pembangunan menghendaki agar dana yang dialokasikan memberikan dampak positif terhadap kehidupan bangsa yang lebih manfaat melalui peningkatan kinerja administrasi yang lebih baik dalam arti lebih produktif, dimana didalamnya tercakup unsur efisiensi kerja dan efektivitas kerja.

Dalam masalah ini diupayakan agar kebutuhan minimal terhadap pendanaan dapat disediakan., pengalokasian yang tepat, memberikan hasil dan manfaat yang sebanding, transparansi dan akuntabilitasnya terjamin.

3. Tinjauan Berdasarkan Pendekatan Customer

Customer / client kelompok fungsional terdiri dari Kepala Perwakilan Jawa Barat, Bidang-bidang, bagian, sub bagian, dan tenaga operasional, dalam hal-hal telah mendapatkan persetujuan dari pejabat yang berwenang dapat juga instansi lain atau masyarakat baik yang berskala lokal/daerah, regional, nasional, maupun inter-nasional yang semata-mata tidak hanya memberikan kemanfaatan individu, akan tetapi lebih memberikan kemanfaatan secara institusional.

Layanan terhadap klien (client service) berupa upaya-upaya konkret dalam memberikan pelayanan yang lebih baik melalui perbaikan operasional layanan yang sedang berlaku, kemudian memberikan respons segera terhadap permasalahan yang dialami para customer, ditambah dengan kemampuan mengambil tanggung jawab pribadi.

4. Tinjauan berdasarkan Pendekatan Internal Business

Kegiatan kelompok tenaga fungsional, seperti telah disebutkan di atas ialah melakukan pengkajian, penelitian pendidikan dan pelatihan sesuai dengan profesi masing-masing, maka diperlukan dukungan melalui :

1. Pembuatan rencana individu masing-masing tenaga fungsional;
2. Melakukan koordinasi antar tenaga fungsional dan organisasi profesi lainnya baik intern maupun ekstern;
3. Melaksanakan kegiatan yang mengarah kepada pelaksanaan *prinsip the learning*

organization, seperti melaksanakan diskusi rutin dan insidental setiap saat bila diperlukan untuk membuka / menambah / memperdalam / memperluas wawasan;

4. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh masing-masing bidang;

5. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Kepala Perwakilan LAN Jawa Barat;

6. Mengkonsultasikan dan mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan oleh Pimpinan, atau fihak lain sesuai dengan peraturan dan tata tertib yang berlaku;

7. Melakukan kajian dan melakukan telaahan staf yang berorientasi kepada pengembangan institusi khususnya, dan pemenuhan kebutuhan *customer* serta masyarakat umumnya;

8. Menyusun dan menyampaikan pelaksanaan kegiatan secara periodik kepada Pimpinan;

9. Menginformasikan hasil kajian dan kegiatan lainnya kepada yang berkepentingan.;

10. Membantu menyediakan bahan publikasi bagi media cetak baik intern maupun ekstern;

11. Melakukan perumusan sasaran kerja, pengukuran kerja, target pekerjaan, menciptakan ide-ide baru atau insiatif, baik dalam segi finansial, layanan kepada customer, belajar dan ber-tumbuh baik bagi diri sendiri maupun bagi *customer* serta dalam rangka penyempurnaan kinerja internal.

Uraian Sasaran, Ukuran, Target dan Inisiatif Pengembangan

1. ASPEK FINANSIAL

a. Sasaran

- Tersedianya dana yang memadai untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi jabatan fungsional
- Terlaksananya produktivitas kerja keuangan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi
- Terwujudnya kontribusi keuangan untuk pengembangan institusi

b. Ukuran

- *Cost effectiveness, cost benefit, profit, percentage* kontribusi.

c. Target

- Masing-masing tenaga fungsional dapat merumuskan proposal kegiatannya dengan jumlah dan jenis biaya yang rasional, minimal masing-masing tenaga fungsional mendapatkan biaya untuk satu proposal dalam setiap tahunnya.
- Peningkatan jumlah kerja-sama dan pemberi dana setiap tahunnya.

d. Inisiatif

- Melakukan visit dan kontak lainnya dengan berbagai institusi penyandang dana (lokal, regional, nasional, maupun internasional).

2. ASPEK CUSTOMER

a. Sasaran

- Terlayaninya kebutuhan akan saran-saran peningkatan kinerja internal dan eksternal institusi
- Terlayaninya kebutuhan konsultasi internal dan eksternal
- Terlayaninya kebutuhan pening-katan pengetahuan, kemampuan customer internal dan eksternal
- Customer internal terdiri dari: Pimpinan, Kabid, Kabag dan Kasubbag, dan para pegawai operasional.
- Customer eksternal, terdiri dari: Pemerintah Daerah baik Propinsi, Kabupaten dan Kota, serta instansi lain di Daerah, instansi Pusat, BUMN, BUMD, swasta, LSM, KADIN dan organisasi profesi lainnya baik di dalam maupun di luar negeri.

b. Ukuran

- Untuk mengukur kinerja, dalam hal ini digunakan jumlah individu, jumlah Unit kerja, jenis kajian, yang dipandang bermanfaat dan dapat diaplikasikan oleh para customer, sehingga tercapai kepuasan customer.
- Standard kerja yang telah disepakati antara para pejabat fungsional dengan customer.

c. Target

- Penurunan tingkat inefisiensi pekerjaan kesekretariatan.
- Peningkatan kinerja layanan kesekretariatan.
- Keadilan dan pemerataan kesempatan.
- Keseimbangan antara prestasi dan kontraprestasi.
- Luasnya jangkauan customer eksternal yang dapat dilayani

d. Inisiatif

- Menginventarisasi segala jenis informasi tentang customer.
- Melakukan kajian tentang kebutuhan para customer akan layanan litbang dan konsultasi dalam menghadapi era persaingan bebas, prioritas tugas yang dilaksanakan oleh para birokrat.

3. INTERNAL BUSINESS

a. Sasaran

- Tersedianya uraian tugas bagi masing-masing unit kerja.
- Tersedianya uraian tugas bagi masing-masing individu.
- Tersedianya instrumen penilaian pelaksanaan pekerjaan yang lebih objektif dalam membantu pengisian DP3 agar dicapai objektivitas yang tinggi.
- Adanya mekanisme kerja dan tata kerja pengadaan, penggunaan, penyimpanan / penempatan dan pemanfaatan serta pengendalian, penatausahaan sumber daya.
- Adanya upaya pengembangan, adaptasi teknologi.
- Adanya sistem renumerasi yang adil sesuai dengan kinerjanya.
- Adanya kebijakan tarif untuk pelbagai kegiatan.

b. Ukuran

- Kecepatan, ketepatan, dan kualitas pekerjaan berdasarkan penggunaan instrumen pengukuran hasil kerja.

c. Target

- Terselesaikannya penyusunan uraian kerja dan tata kerja individu dan unit

kerja berdasarkan kondisi yang diinginkan SK Kepala LAN RI nomor 149/1X/4/3/1999 secara efisien dan efektif.

d. Inisiatif

- Mengajukan saran dalam bentuk proposal untuk melakukan analisis jabatan di lingkungan Perwakilan LAN Jawa Barat.

4. LEARNING AND GROWTH

4.1. Customer

a. Sasaran

- Dipahaminya UU, Perpu, PP, Keppres, dst yang berkaitan dengan lingkup tugas dan fungsi organisasi;
- Meningkatnya kreatifitas dan kompetensi dalam mengaplikasikan peraturan ;
- Meningkatnya kreatifitas dan kemampuan dalam menyelesaikan permasalahan intern dan ekstern;
- Terciptanya kebiasaan untuk 'long-life learning' dalam diri pimpinan dan staf.

b. Ukuran

- Tingkat Ketepatan pengaplikasian UU dan peraturan lainnya dalam kehidupan berorganisasi.
- Tingkat Ketepatan dan kecepatan pengambilan keputusan.
- Tingkat kedewasaan berfikir dalam merespon setiap permasalahan.

c. Target

- Seluruh pegawai menyadari dan menerapkan kebiasaan 'long-life learning' dalam melaksanakan tugas masing-masing.
- Kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan meningkat seoptimal mungkin.
- Semua peraturan dipahami oleh sekurangnya 60% pegawai.

d. Inisiatif

- Melaksanakan program knowledge and experience sharing secara rutin.

4.2. Internal Staff

a. Sasaran

- Meningkatnya profesionalisme para pejabat fungsional khususnya dan seluruh anggota organisasi pada umumnya.
- Diketahuinya kebutuhan pengembangan staf secara realistis
- Lancarnya proses pe-ngumpulan angka kredit.
- Bertambahnya jumlah dan jenis jabatan fungsional sesuai dengan kebutuhan.

b. Ukuran

- Derajat pendidikan.
- Jumlah dan jenis pendidikan keahlian.
- Waktu dan frekuensi pengajuan dan persetujuan angka kredit.
- Jumlah dan jenis jabatan fungsional yang terisi.

c. Target

- Saran pengajuan tenaga staf lulusan S1 dan S2 yang belum menduduki jabatan struktural menjadi tenaga fungsional, dan bantuan konsultasi bagi para peminat.

d. **Inisiatif**
   - Sosialisasi penemuan teknologi
   - Sosialisasi hasil studi
   - Sosialisasi hasil-hasil penelitian
   - Menggalakkan hak cipta dan paten
   - Mendukung operasionalisasi gerakan komunikasi internasional melalui kegiatan sosialisasi bahasa asing terpilih.
   - Berpartisipasi dalam publikasi dan penerbitan tulisan ilmiah.

Visi dan Strategi Kelompok Fungsional

Dalam menunjang operasionalisasi BSC secara terarah, maka kelompok jabatan fungsional perlu merumuskan visi dan strateginya. Adapun visi yang dapat dikembangkan dalam hal ini adalah : Kepedulian, pengabdian dan dinamika dalam pengkajian dan pengamalan ilmu administrasi untuk kemajuan dan kesejahteraan ummat manusia di Daerah khususnya dan seluas jangkauan, adalah kinerja kami.

Sedangkan strategi yang dapat diterapkan untuk mencapai visi diatas adalah sebagai berikut :

1. Mempublikasikan kinerja kelompok fungsional secara institusional.
2. Memberikan layanan prima melalui penelitian pengkajian dan pelatihan serta membantu layanan internal yang ramah dan bersahabat.
3. Menanggapi dinamika dan setiap perubahan global sebagai wahana kepuasan customer.

Dalam bentuk matriks, implementasi The Balance Scorecard dalam penyusunan kompetensi kelompok jabatan fungsional di lingkungan Perwakilan LAN Jawa Barat dapat digambarkan sebagai berikut :

No.	DESCRIP-TION	FINANCIAL	CUSTOMER	LEARNING & GROWTH		INTERNAL BUSINESS PROCESSES
				CUSTOMER	INTERNAL STAFF	
1.	SASARAN	• Tersedianya dana yang memadai untuk melaksa nakan tugas pokok dan fungsi jabatan fungsional; • Terlaksananya produktivitas kerja keuangan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; • Terwujudnya kontribusi keuangan untuk pengembang an institusi;	• Terlayaninya kebutuhanakan sa ran-saran upaya peningkatan kinerja internal institusi dan eksternal institusi • Terlayaninya kebutuhan konsulta si internal dan eksternal • Terlayaninya kebutuhan pening katan pengetahuan, ke mampuan customer internal dan eksternal • Customer internal terdiri dari Pimpinan, Kabid, Kabag dan Kasubbag, dan para pegawai operasional. Customer eksternal terdiri dari Pemda baik Prop./DTI, Pem. Kota, Kabupaten, dan instansi lainnya yang ada di Daerah, instansi Pusat, BUMN, BUMD, swasta, LSM, KADIN dan organisasi profesi lainnya baik di dalam maupun di luar negeri.	• Dipahaminya UU, Per-pu, PP, Keppres, dst yang berkaitan dengan lingkup tugas dan fungsi organisasi • Meningkatnya kreatifi-tas dan kompetensi da-lam mengaplikasikan setiap UU dan peratur an lainnya • Meningkatnya kreatifi- tas dan kemampuan da-lam menyelesaikan per- masalahan intern dan ekstern • Terciptanya kebiasaan untuk 'long-life learning' dalam diri pimpinan dan staf	• Meningkatnya profesio nalisme para pejabat fung sional khususnya dan seluruh anggota or ganisasi pada umum nya. • Diketahuinya kebutuhan pengembangan staf secara realistis • Lancarnya proses pengum pulan angka kredit • Bertambahnya jumlah dan jenis jabatan fung sional sesuai dengan kebutuhan	• Tersedianya uraian tugas bagi masing-masing unit kerja • Tersedianya uraian tugas bagi masing-masing individu • Tersedianya instrumen penilaian pelaksanaan pekerjaan yang lebih objektif dalam membantu pengisian DP3 agar dicapai objektivitas yang tinggi. • Adanya mekanisme kerja dan tata kerja pengadaan, penggunaan, penyimpanan /penempatan dan pemanfaatan serta pengendalian , penata usahaan sumber daya • Adanya upaya pengembangan, adaptasi teknologi • Adanya sistem remunerasi yang adil sesuai dengan kinerjanya • Adanya kebijakan tarif untuk pelbagai kegiatan

2.	UKURAN	• Cost effectiveness, cost benefit, profit, %tage kontribusi	• Jumlah indivi du, jumlah Unit kerja, jenis kaji n, yang dipan dang bermanfaat dan dapat diapli kasikan oleh pa ra customer, se hingga tercapai ke puasan custo mer. Standard kerja yang telah disepakati antara para pejabat fungsional dengan customer	• Tk. Ketepatan penga plikasian UU dan per aturan lainnya dalam kehidupan berorgani sasi • Tk. Ketepatan dan kece patan pengambil an keputusan • Tk kedewasaan berfi kir dalam merespons setiap permasalahan	• Tingkat pendidikan • Jumlah dan jenis pen didikan keahlian • Waktu dan frekuensi pe ngajuan dan persetujuan angka kredit • Jumlah dan jenis jabatan fungsional yang teris	• Kecepatan, ketepatan , kualitas pekerjaan, berdasarkan penggunaan instrumen pengukuran hasil kerja.

3.	TARGET	• Masing-masing tenaga fungsi onal dapat merumuskan proposal kegiatannya dengan jumlah dan jenis biaya yang ra-sional, minimal masing-masing tenaga fungsi-onal mendapatkan biaya untuk satu proposal, dalam setiap tahunnya. • Peningkatan Jumlah kerjasa ma dan pemberi dana setiap tahunnya.	• Penurunan tingkat inefisiensi pekerjaan kesekretariatan • Peningkatan kinerja layanan kesekretariatan • Keadilan dan pemerataan kesempatan • Keseimbangan antara prestasi dan kontraprestasi • Luasnya jangkauan customer eksternal yang dapat dilayani	• Seluruh pegawai meriya dari dan mene rapkan kebiasaan 'long-life learning' dalam melak sanakan tugas masiing2 • Kecepatan dan ketepat an pengambilam kepu tusan meningkat seopti mal mungkin • Semua UU dan peratur an lainnya dipahami oleh sekurangnya 60% pegawai	• Saran pengajuan tenaga-tenaga staf lulusan S1 dan S2 yang belum men duduki jabatan struktural menjadi tenaga fungsio nal, dan bantuan konsul tasi bagi para peminat	• Terselesaikannya penyusunan uraian kerja dan tatakerja individu dan unit kerja berdasarkan kondisi yang diinginkan SK Kepala LAN RI nomor 149/1X/4/3/1999 secara efisien dan efektif

4.	INISIATIF	• Melakukan visit dan kontak lainnya dengan berbagai institusi penyandang dana baik secara lokal, regional, nasional, maupun internasional	• Menginventarisasi segala jenis informasi tentang customer. • Melakukan kajian tentang kebutuhan para customer akan layanan penelitian dan pengembangan serta konsultasi dalam menghadapi era persaingan bebas, tugas apa saja yang prioritas dilaksanakan oleh para biroktrat.	• Melaksanakan program 'knowledge and expe rience sharing' secara rutin	• Sosialisasi penemuan teknologi • Sosialisasi hasil studi • Sosialisasi hasil-hasil penelitian • Menggalakan hak cipta dan paten • Mendukung operasiona lisasi gerakan komunika si internasional melalui kegiatan sosialisasi baha sa asing terpilih. • Berpartisipasi dalam pu blikasi dan penerbitan tulisan ilmiah.	• Mengajukan saran dalam bentuk proposal untuk melakukan analisis jabatan dilingkungan Perwakilan Lembaga Administrasi Negara Jawa Barat.