

**PERANCANGAN MANAJEMEN KINERJA  
PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
DENGAN ANCANGAN *MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)* DAN PERSPEKTIF  
*BALANCED SCORECARD***

**Ika Susanti<sup>\*)</sup>, Aida Vitayala Hubeis<sup>\*\*)</sup>, Sadikin Kuswanto<sup>\*\*\*)</sup>**

<sup>\*)</sup>Pusbindiklat Peneliti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI)

<sup>\*\*)</sup> Departemen Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat Fakultas Ekologi Manusia Institut Pertanian Bogor

<sup>\*\*\*)</sup> PT. Madumas Energi

**ABSTRACT**

*This research is aimed to make a performance management design based on MBO and Balanced Scorecard perspective approach in order to improve education and training administration. Performance accountability stimulates public sector organizations to improve their performance continuously and to build a performance management system that is oriented not only toward the budget and its realization, but also toward results. This paper discusses MBO and Balanced Scorecard perspective approach in planning and controlling its programs. In addition, this model can be used as a strategic controller for the management to measure the organization's success and failure. This is a qualitative research approached by a case study using the method of participant observation through questionnaires, in depth-interviews, and focused group discussions. The success of education and training administration is determined by performance achievements of the individual, division, and organization that include financial aspect, participants of the education and training program, Standard Operating Procedure (SOP), administrators of the program, technology, and innovation. The resulted design is a four-stage flowchart describing planning, implementation, measurement, and performance evaluation.*

*Keywords : Performance Management, Design, Education and Training, Management by Objectives (MBO), Balanced Scorecard Perspective*

**ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini adalah tersusunnya suatu rancangan manajemen kinerja berdasarkan ancangan MBO dan perspektif Balanced Scorecard untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan Diklat. Akuntabilitas kinerja mendorong organisasi sektor publik untuk memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan membangun sistem manajemen kinerja yang berorientasi bukan hanya pada anggaran dan realisasinya, tetapi juga pada hasil. Jurnal ini membahas ancangan MBO dan perspektif Balanced Scorecard dalam perencanaan dan pengawasan program Diklat. Rancangan ini juga bisa dijadikan alat pengendali strategis bagi manajemen untuk mengukur keberhasilan dan kegagalan organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan ancangan observasi partisipan melalui kuesioner, wawancara, dan diskusi kelompok terfokus. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini ditentukan dengan tercapainya target kinerja individu, bidang, dan organisasi, yang meliputi: keuangan, peserta Diklat, Standard Operational Procedure (SOP), SDM penyelenggara, teknologi dan inovasi. Rancangan yang dihasilkan berbentuk diagram alir dengan empat tahap, yaitu: perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan penilaian kinerja.*

*Kata Kunci : Manajemen Kinerja, Pendidikan dan Pelatihan, Management by Objectives (MBO), Perspektif Balanced Scorecard*

Alamat Korespondensi :

Ika Susanti, HP : 0812-9491145

E-mail : nn.ikasusanti@yahoo.com

## PENDAHULUAN

Akuntabilitas kinerja mendorong organisasi sektor publik memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dan membangun sistem manajemen berbasis kinerja yang berorientasi bukan hanya anggaran dan realisasinya, tapi juga pada hasil. Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam menetapkan sasaran-sasaran kinerja strategik, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja (Mahmudi, 2005). Keunggulan manajemen berbasis kinerja adalah penentuan sasaran organisasi yang jelas dan terarah, memastikan setiap anggota organisasi memahami aturan dan hasil yang harus dicapai, memaksimalkan kontribusi setiap anggota bagi organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan budaya organisasi secara keseluruhan.

Perubahan menuju era manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik yang sebelumnya hanya fokus pada pengendalian anggaran, pemenuhan standar, dan kepatuhan anggaran, telah bergeser pada pengukuran hasil yang dicapai dari suatu program/kegiatan, manfaat langsung maupun tidak langsung dari suatu program/kegiatan dan dampak langsung maupun tidak langsung dari suatu program/kegiatan kinerja pada masyarakat (Mahmudi, 2005). Perubahan ini sangat penting bagi organisasi sektor publik, karena apabila pengukuran kinerja hanya berfokus pada anggaran dan realisasinya saja, bukan hasil, manfaat dan dampak terhadap masyarakat, maka akibatnya organisasi sektor publik tidak akan mampu melihat keberadaannya sendiri bahwa organisasi tersebut ada untuk melayani masyarakat (Smith 1996 dan Schater 1999 dalam Mahmudi, 2005).

Organisasi sektor publik yang hanya fokus pada pengendalian anggaran dan pemenuhan standar dengan mengukur anggaran dan realisasi suatu program/kegiatan pada periode tertentu, belum dapat menunjukkan hasil kinerja organisasi yang sebenarnya. Sedangkan akuntabilitas kinerja hanya dapat dicapai apabila organisasi sektor publik memiliki manajemen kinerja dan pengukuran kinerja yang baik. Oleh karena itu diperlukan suatu model manajemen kinerja yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam perencanaan dan pengawasan kegiatan/program serta menjadi alat pengendali strategis bagi manajemen yang mampu mengukur keberhasilan dan kegagalan organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah tersusunnya suatu rancangan manajemen kinerja berdasarkan ancangan *Management by Objectives (MBO)* dan perspektif *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat). MBO oleh Peter F. Drucker tahun 1954 merupakan suatu pendekatan terorganisir dan sistematis yang menjadikan manajemen fokus pada sasaran kerja dan pencapaian hasil terbaik yang mungkin tercapai dari sumber daya yang ada. MBO bertujuan meningkatkan kinerja organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja pegawai yang berada di dalamnya (SNATI, 2009).

*Balanced Scorecards* oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1992 tidak hanya sekedar alat pengukuran kinerja, tetapi sebagai sistem manajemen strategik yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur (Mahmudi, 2005). *Balanced Scorecard* juga merupakan sistem yang memfokuskan organisasi untuk meningkatkan komunikasi, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik terus menerus guna keputusan strategis (Anthony dan Govindarajan, 1997). Dalam rancangan ini perspektif *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sasaran kerja dari MBO, sehingga membuat sasaran kerja lebih jelas dan terarah. Manajemen kinerja yang terintegrasi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan Diklat.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persepsi terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini?
2. Bagaimana persepsi terhadap manajemen kinerja dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*?

Berdasarkan rumusan masalah diatas disusun beberapa tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis persepsi terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini.
2. Menganalisis persepsi terhadap manajemen kinerja dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Merancang manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*.

Manfaat penelitian ini bagi ilmu pengetahuan sebagai sumbangan keilmuan dan acuan dalam literatur bidang MSDM. Bagi peneliti dan akademisi memberikan pengetahuan dengan metodologi penelitian yang digunakan maupun permasalahan yang diteliti. Sedangkan bagi lembaga Diklat sektor publik manfaat yang diperoleh adalah sebagai masukan tentang penggunaan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* secara terintegrasi, untuk perbaikan dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat. Hal ini tentu saja akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas lulusan Diklat dengan penguasaan pengetahuan dan keterampilan di bidang keahlian yang memenuhi standar kompetensi jabatan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil.

Ruang lingkup dari penelitian ini dibatasi oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Perspektif *Balanced Scorecard* meliputi: keuangan, peserta Diklat, Standar Operasional Prosedur (SOP), SDM penyelenggara Diklat, teknologi dan inovasi.
2. Penyelenggaraan Diklat dalam penelitian ini meliputi unsur pelayanan sekretariat dan penyiapan sarana prasarana Diklat.

## TINJAUAN PUSTAKA

Berdasarkan Keputusan Kepala LAN Nomor 239/IX/6/8/2003 definisi kinerja yaitu gambaran tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi dan strategi yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Sedangkan Manajemen kinerja diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur pengelolaan SDM sesuai dengan hasil kinerja, agar tercapai sasaran individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan, apa yang akan dicapai dan bagaimanakah cara mengukurnya. Untuk melaksanakan prinsip dasar tersebut tahapan yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja adalah: (1) perencanaan kinerja, (2) pelaksanaan kinerja, (3) pengukuran kinerja dan (4) penilaian kinerja (Moehariono, 2009).

Fungsi manajemen kinerja meliputi penetapan tujuan dan sasaran kerja strategis, menetapkan metode pencapaian kinerja, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah dan melaporkan data kinerja, serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja (Mangkuprawira, 2006). Aspek-aspek penting yang berkaitan dengan definisi manajemen kinerja adalah bahwa manajemen kinerja

merupakan proses yang sistemik, sistematis, berlanjut dan berjangka panjang.

Pengukuran kinerja sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program atau kegiatan (Mahmudi, 2005). Pengukuran kinerja berkaitan erat dengan akuntabilitas publik, yaitu pertanggungjawaban kinerja organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, untuk mendorong perbaikan kinerja dan memberikan umpan balik terhadap perencanaan strategis organisasi.

Pengukuran kinerja perlu indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur hasil suatu kegiatan. Dalam arti yang lebih luas indikator kinerja adalah menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan organisasi (Moehariono, 2009). Indikator kinerja kunci atau *Key Performance Indicator/KPI* adalah indikator atau ukuran yang dipakai untuk mengukur tingkat pencapaian kinerja terhadap sasaran strategi yang telah ditentukan (Suwardi Luis et al, 2007). Tujuan dibuatnya indikator kinerja kunci adalah untuk memberikan informasi kepada pihak eksternal untuk menilai kinerja, yaitu efektivitas dalam mencapai tujuan yang diharapkan serta efisiensi penggunaan sumber daya (Gaspersz, 2002).

Pentingnya manajemen kinerja organisasi sektor publik bagi masyarakat dijelaskan oleh Moehariono (2009) adalah untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Dalam manajemen kinerja organisasi sektor publik yang menjadi fokus perhatian adalah hasil. Hal ini disebabkan karena masyarakat menginginkan hasil akhir, manfaat dan dampak positif yang akan dirasakan atau diperoleh (Mahmudi, 2005). Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*). Sektor swasta (bisnis/komersial) bertujuan untuk mencari laba (*profit maximization*). Sedangkan sektor publik bersifat *nonprofit motive*, yaitu maksimisasi pelayanan publik (*public service maximization*) (Gaspersz, 2002).

Rancangan manajemen kinerja dalam mewujudkan tujuan organisasi, menurut Moehariono (2009) harus melaksanakan dua prinsip dasar, yaitu: (1) manajemen kinerja harus dapat memberikan kejelasan visi, misi dan nilai yang dimiliki organisasi dalam mewujudkan sasaran organisasi dan sasaran strategis, (2) manajemen kinerja harus dapat memberikan kejelasan standar yang berkaitan dengan uraian tugas, sasaran atau target, dan indikator keberhasilan atau KPI. Dalam rancangan

manajemen kinerja yang diperlukan adalah: visi dan misi organisasi, sasaran organisasi dan sasaran strategik, KPI sebagai alat penilaian kinerja dan target kinerja.

MBO menurut *Business Dictionary* merupakan pendekatan struktural dalam menentukan sasaran organisasi secara partisipatif dan luas, yang memiliki tujuan untuk memberikan landasan bagi organisasi yaitu: (a) efisiensi yang lebih besar melalui prosedur yang sistematis, (b) motivasi dan komitmen pegawai yang lebih besar melalui partisipasi pada proses perencanaan, (c) perencanaan yang berorientasi hasil daripada perencanaan yang hanya berorientasi pada kerja. MBO bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang berada di dalamnya. Menurut (SNATI, 2009). MBO memiliki 5 prinsip dasar yaitu: (1) penurunan sasaran organisasi, (2) sasaran spesifik per karyawan, (3) pengambilan keputusan secara partisipatif, (4) pendefinisian periode waktu dan target, (5) evaluasi kinerja dan umpan balik.

Prinsip-prinsip dasar yang terdapat dalam MBO dilaksanakan melalui lima langkah proses yang harus ditempuh. Lima langkah proses tersebut yaitu: (1) meninjau sasaran organisasi, (2) merumuskan Sasaran Kerja Individu (SKI), (3) memantau perkembangan, (4) evaluasi kinerja karyawan, dan (5) pemberian penghargaan dan mempersiapkan MBO untuk periode selanjutnya. MBO hampir selalu merujuk kepada satu program penilaian dan penetapan tujuan organisasi yang komprehensif yang terdiri dari enam langkah (Dessler, 1998), yaitu: (1) menetapkan tujuan organisasi, (2) menetapkan tujuan bidang/bagian, (3) membahas tujuan bidang/bagian, (4) menetapkan hasil yang diharapkan (menetapkan tujuan individual), (5) meninjau kinerja dan mengukur hasil, (6) menyajikan umpan balik.

*Balanced Scorecard* melihat kinerja organisasi dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* membuat keseimbangan berbagai ukuran kinerja pada keempat perspektif yang dimilikinya, yaitu keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan bukan keuangan, masa lampau (*lag indicator*) dan masa depan (*lead indicator*), serta internal dan eksternal (Mahmudi, 2002). Definisi perspektif menurut Kamus Bahasa Indonesia Online adalah: sudut pandang; pandangan. Perspektif *Balanced Scorecard* dapat diartikan sebagai cara pandang organisasi terhadap kerjanya secara seimbang antara berbagai ukuran kinerja.

Karakteristik dari *Balanced Scorecard*, yaitu: komprehensif, koheren, berimbang dan terukur antara keempat perspektifnya (Kaplan dan Norton, 1996). Komprehensif yaitu memperluas perspektif dalam perencanaan strategik, dari yang semula hanya terbatas pada aspek keuangan, menjadi empat perspektif. Koheren, membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Berimbang, antara aspek keuangan dan non keuangan dan menghasilkan pelayanan publik yang berkesinambungan. Terukur yaitu memberi kemudahan bagi organisasi untuk dapat menentukan ukuran dari sasaran strategik yang akan dicapai.

Rifazka, dkk (2009) dalam penelitiannya yang berjudul "Penilaian Performansi Kerja *Account Manager* dengan menggunakan Metode MBO (*Management by Objective*) dan RICH (*Rank Inclusion in Criteria Hierarchies*). Penelitian ini mengambil lokasi di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom). Posisi jabatan yang dijadikan obyek penilaian adalah *Account Manager (AM)* yang berfungsi sebagai ujung tombak Telkom dalam menjual produknya kepada *Corporate Customer (CC)*. Untuk penilaian prestasi AM digunakan MBO, sedangkan untuk sisi komputasi digunakan metode RICH yang akan dipadukan dalam pembobotan parameter penilaian kinerja AM.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sistem berjalan sesuai aturan kerja perusahaan. Implementasi metode MBO dan RICH menghasilkan sistem yang dapat menghitung nilai realisasi kerja berdasarkan target, membantu perusahaan untuk memantau hasil penjualan dan pencapaian revenue AM. Sistem mengukur performansi kerja AM dalam satu periode kerja. Sistem dengan metode RICH memberikan perangkingan prioritas membantu memecahkan masalah yang kompleks menjadi lebih sederhana. Sistem bekerja sesuai aturan, berdasarkan analisis perbandingan nilai SKI AM sebelum dan sesudah sistem digunakan diperoleh peningkatan nilai subprogram kerja.

Satria Mandiangan (2006) dalam penelitiannya yang berjudul "Perancangan *Balanced Scorecard* Dinas Pertanian Kabupaten Paniai". Penelitian ini diawali dengan mengidentifikasi visi dan misi Dinas pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*, kemudian dihasilkan sasaran strategik. Pada setiap sasaran strategik ditetapkan ukuran kinerja Dinas, kemudian dilanjutkan dengan penentuan hubungan sebab akibat sasaran strategik dalam bentuk *Strategy Map*. Target ditentukan berdasarkan *lag indicators* pada ukuran

kinerja dari setiap sasaran strategik, sedangkan inisiatif strategik ditentukan berdasarkan sasaran strategik dan *lead indicators*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Analisis kuantitatif dilakukan dengan pembobotan KPI dengan metode *Paired Comparison*.

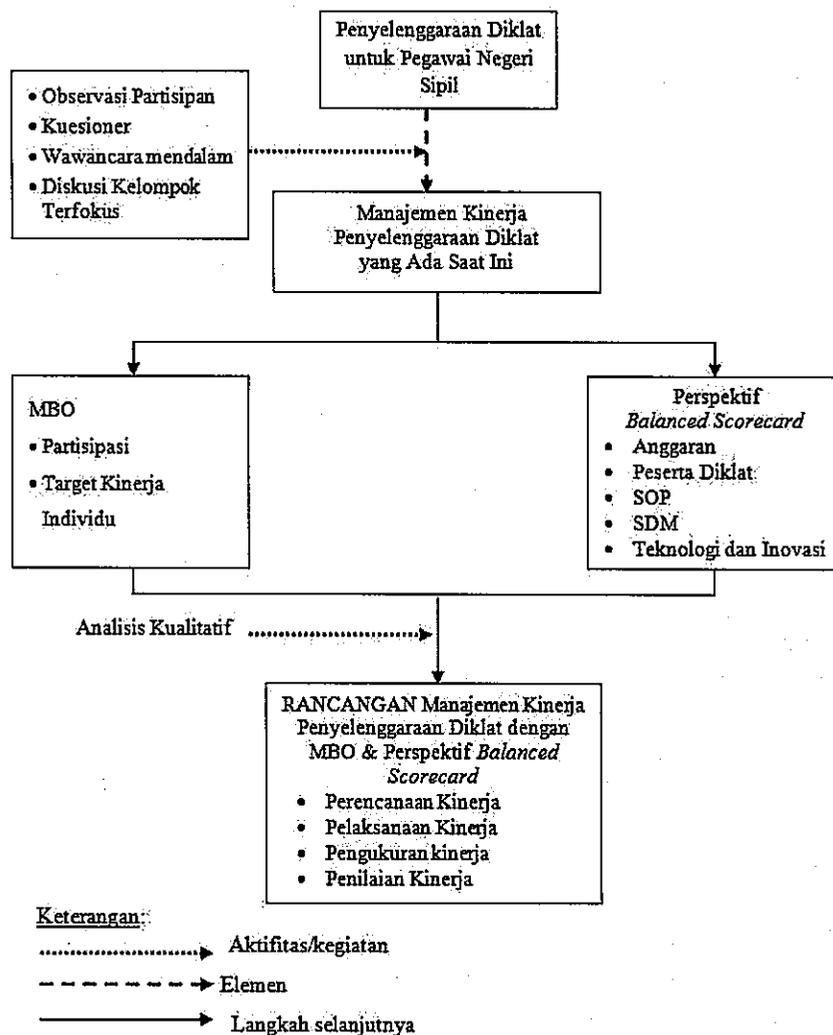
Kesimpulan dari penelitian ini pembobotan empat perspektif BSC menunjukkan bahwa *stakeholder* Dinas lebih mementingkan perspektif pelanggan, kemudian perspektif keuangan, perspektif proses internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil pembobotan dari 10 (sepuluh) KPI yang disimpulkan oleh FGD berdasarkan urutan tingkat kepentingan, bobot, penanggung jawab pencapaiannya dan unit kerja pelaksanaannya.

## KERANGKA PEMIKIRAN

Penelitian ini diawali dengan melakukan analisis persepsi terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini. Analisis dilakukan dengan

menggunakan metode observasi partisipan, kuesioner dan wawancara mendalam. Selanjutnya dilakukan analisis persepsi terhadap ancangan MBO yang meliputi: partisipasi dan target kinerja individu. Analisis juga dilakukan terhadap perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi: anggaran, peserta Diklat, SOP, SDM penyelenggara Diklat, teknologi dan inovasi. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode observasi partisipan, kuesioner, dan wawancara mendalam.

Kedua ancangan tersebut dikombinasikan menjadi sebuah matrik perencanaan kinerja yang meliputi: visi, misi, tujuan, sasaran strategik, KPI, inisiatif strategik dan target kinerja. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode diskusi kelompok terfokus. Pada tahap akhir dibuat rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*, yang terdiri empat tahap yaitu: Perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdapat pada gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan di sebuah lembaga Diklat pada salah satu Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK) yang mempunyai peran sangat besar dalam penyelenggaraan Diklat secara nasional. Penelitian dilaksanakan selama delapan bulan dari bulan Maret 2011 sampai dengan Oktober 2011.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang mengungkap situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan data dan analisis data yang relevan, yang diperoleh dari situasi yang alamiah (Djaman Satori, 2010). Penelitian dilakukan melalui pendekatan studi kasus, dengan metode observasi partisipan (*participant observation*) dimana peneliti mengumpulkan data observasi dengan menjadi anggota sistem dimana data diperoleh. Desain penelitian yang digunakan adalah: (1) riset eksploratori (*exploratory research*), peneliti berusaha menemukan masalah yang bertujuan untuk mendapatkan pandangan mendalam dan menyeluruh mengenai permasalahan, (2) riset deskriptif (*descriptive research*), peneliti menggambarkan seluruh data dan informasi yang diperoleh berkaitan dengan topik yang diteliti.

Data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder berikut:

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi partisipan dan fakta yang ditemukan di lapangan, termasuk hasil kuesioner, wawancara mendalam dan diskusi kelompok terfokus. Sumber data primer yaitu pegawai yang berkontribusi langsung dengan penyelenggaraan Diklat, pejabat struktural eselon II, III dan IV, serta narasumber ahli di luar organisasi yang akan memperkuat teori tentang ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* yang dipergunakan dalam penelitian.
2. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen, buku, Peraturan Pemerintah, Surat Keputusan, penelitian sebelumnya dan sumber-sumber lainnya yang berkaitan dengan obyek/masalah yang sedang diteliti. Sumber data lainnya yang diperoleh dari internet, seperti jurnal-jurnal ilmiah yang berkaitan dengan obyek/masalah yang sedang diteliti.

Kuesioner adalah pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan dalam bentuk pertanyaan. Wawancara mendalam adalah interaksi yang dilakukan peneliti dengan responden tunggal secara berhadapan langsung (Jogiyanto, 2004). Wawancara mendalam

dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan yang detail dan terstruktur tentang topik penelitian. Responden pada kedua metode ini dipilih bukan hanya karena opini mereka yang representatif, tetapi juga karena pengalaman dan perilaku mereka yang relevan dengan topik yang sedang diteliti. Sedangkan diskusi kelompok terfokus adalah panel dari beberapa orang yang dipimpin seorang moderator. Dimana moderator menggunakan prinsip kelompok yang dinamis untuk fokus atau mengarahkan kelompok pada perubahan ide, perasaan dan pengalaman tentang sebuah topik (Cooper, 2008).

Pengumpulan data dan informasi dengan cara kuesioner dilakukan untuk menganalisis manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini. Sumber data berasal dari staf penyelenggara Diklat dan pejabat struktural eselon II, III dan IV. Dengan tujuan untuk mengetahui persepsi dan pemahaman mereka tentang manajemen kinerja saat ini dan perlunya digunakan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat.

Pengumpulan data dan informasi dengan wawancara mendalam dilakukan terhadap staf penyelenggara Diklat dan pejabat struktural eselon II, III dan IV. Dengan tujuan untuk mengetahui persepsi dan pemahaman mereka tentang manajemen kinerja saat ini dan perlunya digunakan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat. Selanjutnya wawancara mendalam dilakukan terhadap narasumber ahli di luar organisasi sebanyak dua orang secara terpisah, untuk memperkuat teori tentang MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*.

Pengumpulan data dan informasi dengan cara diskusi kelompok terfokus dilakukan dengan pejabat struktural eselon II, III dan IV. Diskusi kelompok terfokus ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategik, KPI dan target kinerja dari penyelenggaraan Diklat, berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara mendalam. Rumusan yang diperoleh menjadi rekomendasi hasil penelitian untuk membuat rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat.

Sampel diambil secara *non probability sampling*, sedangkan teknik yang digunakan adalah *purposive sampling*. Populasi adalah seluruh pegawai organisasi sebanyak 50 orang, *purposive sample* adalah staf penyelenggara Diklat sebanyak sembilan orang, serta pejabat struktural eselon II, III dan IV sebanyak 14 orang.

Sampel pegawai dipilih berdasarkan pengalaman, tugas pokok dan fungsi sehari-hari yang berkontribusi langsung terhadap penyelenggaraan Diklat serta penyediaan sarana dan prasarannya, sedangkan sampel pejabat struktural eselon II, III dan IV berdasarkan pengalaman dan pengetahuan manajerial mereka tentang manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat. Karena secara langsung ataupun tidak langsung tugas pokok dan fungsi mereka berhubungan dengan penyelenggaraan Diklat.

Analisis dilakukan terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*, serta membuat rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat. Teknik pengolahan data melalui tahapan berikut:

1. Melakukan analisis terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini dengan kuesioner dan wawancara mendalam kepada staf penyelenggara Diklat, untuk menanyakan persepsi dan pemahaman mereka tentang manajemen kinerja saat ini.
2. Melakukan analisis terhadap manajemen kinerja saat ini dengan kuesioner dan wawancara mendalam kepada pejabat struktural eselon II, III dan IV untuk menanyakan persepsi dan pemahaman mereka tentang manajemen kinerja saat ini dan perlunya digunakan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat.
3. Melakukan analisis terhadap ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* dengan wawancara mendalam kepada dua narasumber ahli di luar organisasi untuk memperkuat ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* secara teoritis.
4. Melakukan pengolahan data hasil kuesioner dan wawancara mendalam, dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan untuk bahan diskusi kelompok terfokus.
5. Melakukan verifikasi hasil penelitian melalui diskusi kelompok terfokus dengan pejabat struktural eselon II, III dan IV untuk menentukan visi dan misi organisasi, sasaran organisasi, sasaran strategik, KPI dan target kinerja penyelenggaraan Diklat.
6. Melakukan analisis kualitatif terhadap semua data primer dan sekunder yang telah diperoleh. Hasilnya berupa rancangan manajemen kinerja dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* sebagai rekomendasi hasil penelitian untuk perbaikan kinerja penyelenggaraan Diklat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada saat ini sebagai berikut:

- Semua partisipan menyatakan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat yang ada belum efektif untuk menilai kinerja penyelenggaraan Diklat, karena kurang memperhatikan kualitas keluaran dan hasil evaluasi program.
- Semua partisipan tidak setuju bila manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat hanya memperhatikan aspek keuangan. Perlu diperhatikan aspek kepuasan peserta, pengembangan SDM, sarana prasarana, proses dan aspek lainnya.
- Semua partisipan setuju bila dilakukan perbaikan dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat.

Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV terhadap manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat saat ini sebagai berikut:

1. Semua partisipan menyatakan kinerja penyelenggaraan Diklat tidak cukup dinilai dari realisasi anggarannya saja, walaupun anggaran terealisasi belum tentu keluaran seperti yang diharapkan. Harus ada keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan seperti aspek SDM, metode, sarana dan prasarana serta manajemen. Perlu dilakukan penilaian terhadap proses, keluaran, manfaat dan dampak bagi organisasi maupun peserta Diklat. Juga kualitas lulusan, kualitas pelayanan, kesesuaian program, pelaksanaan hingga pelaporan yang mengacu pada hasil evaluasi peserta Diklat.
2. Semua partisipan menyatakan harus ada instrument lain yang mampu mengukur kinerja penyelenggaraan Diklat dengan tepat. Manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat saat ini hanya mengukur kinerja keuangan sedangkan non keuangan belum terukur. Aspek keuangan dinilai sangat kuantitatif dan tidak semua aspek kinerja dapat diukur secara kuantitatif.
3. Semua partisipan setuju bila dilakukan perbaikan dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat, yang meliputi: SDM, sarana prasarana, teknologi inovasi, bahan materi, anggaran, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi.

Narasumber ahli menyatakan bahwa akuntabilitas merupakan keterbukaan dalam pertanggungjawaban kinerja kepada pihak yang berwenang. Kinerja yang akuntabel adalah kinerja yang diketahui setiap proses dan hasilnya secara pasti dan terbuka. Aspek keuangan sebagai suatu sistem akuntabilitas kinerja cukup akuntabel, tetapi belum mampu meningkatkan kinerja, karena hanya melihat pada realisasi kegiatan dan anggaran. Sebenarnya manajemen kinerja berbasis anggaran saja cukup, bila dilaksanakan dengan konsekuen, disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan, dan dikelola dengan efektif dan efisien. Tetapi pada dasarnya di organisasi sektor publik tetap diperlukan model manajemen kinerja yang lebih komprehensif untuk bisa melaksanakan fungsi pelayanan pada masyarakat.

Persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap prinsip partisipasi pada ancangan MBO adalah bahwa dalam penentuan target kinerja penyelenggaraan Diklat diperlukan partisipasi staf penyelenggaraan Diklat. Karena staf punya peranan penting dalam penyelenggaraan Diklat, sebagai pelaku kegiatan yang lebih mengetahui kondisi lapangan, sehingga diperlukan kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa dalam penentuan target kinerja diperlukan partisipasi staf penyelenggara Diklat karena keberhasilan penyelenggaraan Diklat ditentukan kerja tim dan partisipasi semua komponen organisasi termasuk staf, sehingga diperlukan kesepakatan kerja antara manajemen dengan staf untuk mencapai target kinerja. Partisipasi memotivasi SDM untuk meningkatkan kinerja dan memperbanyak informasi yang diterima, sehingga perencanaan lebih tepat dan terarah, berkaitan dengan sumber daya untuk pelaksanaan program.

Narasumber ahli menyatakan bahwa partisipasi harus dilakukan secara proporsional sesuai kapasitas masing-masing. Partisipasi menjadikan seluruh komponen organisasi merasa memiliki, sehingga berusaha untuk melakukan pengelolaan organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya partisipasi, informasi yang dikumpulkan akan lebih banyak dan akurat untuk membuat perencanaan organisasi lebih tepat. Partisipasi harus didasari kejujuran untuk bisa mendapatkan hasil seperti yang diharapkan. Narasumber ahli lainnya menambahkan bahwa partisipasi harus didasarkan pada penghargaan *basic humanity* yaitu kedekatan, pengakuan dan motivasi. Terutama untuk organisasi sektor publik yang bukan bersifat *profit oriented*, penghargaan tidak selalu

dalam bentuk finansial, tetapi lebih kepada motivasi dan kebersamaan.

Persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap prinsip target kinerja individu pada ancangan MBO adalah bahwa setiap pegawai perlu mempunyai target kinerja individu. Karena membuat kinerja lebih baik dan terarah, dengan periode waktu. Target kinerja individu juga saling mempengaruhi antar pegawai dan proses kegiatan, karena tugas penyelenggaraan Diklat merupakan satu kesatuan utuh, harus sesuai dengan tugas pokok dan deskripsi pekerjaan, sehingga mampu menilai keluaran. Sedangkan persepsi struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa setiap pegawai perlu mempunyai target kinerja individu sebagai alat evaluasi kinerja dan dedikasi pegawai dalam organisasi yang terarah dan terukur. Sebagai alat perencanaan kinerja, menggambarkan keluaran yang jelas dari setiap tugas, menjelaskan SOP, periode waktu, kualitas keluaran dan cara mencapainya. Target kinerja individu harus sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kompetensi, yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi dengan peningkatan profesionalisme dan tanggung jawab pekerjaan. Dan digunakan sebagai dasar pemenuhan hak dan kewajiban serta penghargaan dan hukuman, untuk memotivasi pegawai.

Narasumber ahli menyatakan bahwa target kinerja individu berkaitan dengan pengukuran kinerja. Bila pengukuran kinerja yang digunakan tidak tepat akan menimbulkan bias penilaian. Target kinerja individu juga perlu disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki dalam organisasi. Perlu diperhatikan untuk penggunaan target kinerja individu di organisasi sektor publik yaitu harus ada deskripsi pekerjaan yang jelas, perencanaan aktivitas dan penghargaan. Penghargaan tidak selalu harus bersifat materi karena keterbatasan anggaran, tetapi bisa dalam bentuk *basic humanity* yaitu kedekatan, pengakuan, dan motivasi.

Secara keseluruhan persepsi terhadap ancangan MBO partisipan menyatakan setuju bila MBO diterapkan dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat, sedangkan satu partisipan menyatakan tidak tahu. Mereka setuju menggunakan MBO karena MBO mendorong partisipasi anggota, membuat seluruh proses, pelaksanaan dan hasil yang terukur, meningkatkan profesionalisme, akuntabilitas, efisiensi dan efektivitas, mendorong pencapaian tujuan, membuat manajemen kinerja tepat sasaran dan optimal serta memberikan penilaian kinerja yang terukur dan umpan balik. Tetapi tetap perlu diperhatikan kebijakan dan peraturan untuk organisasi sektor publik.

Narasumber ahli menyatakan bahwa MBO dapat digunakan sebagai manajemen kinerja di organisasi sektor publik. Tetapi perlu disesuaikan dengan kondisi organisasi, terutama berkaitan dengan keterbatasan sumber daya. Pada organisasi sektor publik manajer tidak menguasai sumber daya, sehingga program dan target kinerja tergantung sumber daya yang ada. Berkaitan dengan ketersediaan anggaran untuk dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. MBO bisa diterapkan dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar yaitu adanya komitmen pimpinan tertinggi hingga terendah, sosialisasi pada semua komponen organisasi, monitoring terus-menerus dan umpan balik untuk perbaikan.

Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV terhadap aspek keuangan pada perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa keuangan menjadi unsur utama walaupun bukan satu-satunya, tanpa keuangan kegiatan tidak akan dapat berjalan. Keuangan merupakan alat perencanaan dan pengawasan program yang berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas untuk menilai akuntabilitas. Sehingga pengelolaan harus sesuai tugas dan fungsi penyelenggaraan Diklat agar penyelenggaraan Diklat berjalan lancar.

Persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap aspek peserta Diklat pada perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa tanpa peserta Diklat tidak akan ada kegiatan, sehingga perlu diberikan pelayanan terbaik. Diklat harus dapat meningkatkan kompetensi peserta, untuk itu calon peserta Diklat harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa peserta Diklat harus bertambah pengetahuan dan kompetensinya dan perlu diperhatikan kualitas lulusan, untuk itu peserta harus memenuhi syarat yang telah ditentukan. Selain itu perlu diberikan pelayanan sesuai kebutuhan peserta.

Persepsi staf penyelenggaraan Diklat terhadap aspek SOP pada perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa SOP membuat proses lebih teratur dan terarah. SOP sebagai tata aturan kerja dalam pencapaian tujuan dan standar pelaksanaan tugas. Proses yang teratur menghasilkan output yang berkualitas. Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa SOP sebagai pedoman operasional dan tata aturan kegiatan mulai perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, yang menjelaskan deskripsi pekerjaan pegawai dan target kinerja dalam periode waktu. SOP menghasilkan keluaran yang berkualitas, efisiensi waktu dan tenaga.

Persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap aspek SDM penyelenggara Diklat pada perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa SDM perlu pelatihan untuk peningkatan kompetensi dan adanya pola karir yang jelas. SDM juga perlu penilaian kinerja, penghargaan dan hukuman dan pembagian tugas yang jelas. Perlu diperhatikan sarana prasarana kerjanya dan motivasi untuk peningkatan kinerja. SDM harus berkualitas, konsisten dan profesional. Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa SDM merupakan kunci utama penyelenggaraan Diklat yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Untuk itu SDM harus berkompoten untuk mampu melaksanakan Diklat yang efektif dan efisien. SDM perlu pendidikan dan pelatihan formal dan informal, penilaian kinerja yang obyektif dengan penghargaan dan hukuman, motivasi juga deskripsi pekerjaan yang jelas. SDM harus profesional, tanggap terhadap pelayanan, inisiatif dan konsisten.

Persepsi staf penyelenggara Diklat terhadap aspek teknologi dan inovasi pada perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa teknologi dan inovasi diperlukan terutama untuk sarana prasarana dan sistem dalam penyelenggaraan Diklat. Karena penting untuk kemajuan dan kekinian, meningkatkan kualitas peserta Diklat dan mempermudah kerja. Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV adalah bahwa teknologi dan inovasi diperlukan terutama untuk sarana prasarana, metode, kurikulum, modul, materi dan pengajar serta sistem informasi Diklat. Agar tidak tertinggal dengan perkembangan dan kekinian, meningkatkan kualitas penyelenggaraan Diklat, untuk kelancaran Diklat dan mempermudah kerja, efisiensi waktu dan tenaga.

Persepsi pejabat struktural eselon II, III dan IV terhadap perspektif *Balanced Scorecard* dijelaskan sebagai berikut:

1. Sebanyak 13 partisipan menyatakan mengetahui/memahami dan satu partisipan menyatakan tidak mengetahui/tidak memahami. Pemahaman terhadap perspektif *Balanced Scorecard* adalah adanya keseimbangan dari aspek keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan sehingga lebih terukur dengan indikator yang jelas. Sifatnya yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang dan adanya integrasi antara target dan tujuan.
2. Sebanyak 13 partisipan menyatakan setuju bila angsan perspektif *Balanced Scorecard* diterapkan dalam manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat, sedangkan satu partisipan menyatakan tidak tahu. Mereka setuju menggunakan perspektif *Balanced*

*Scorecard* karena adanya keseimbangan keuangan dan non keuangan dan kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Untuk peningkatan kepuasan peserta, pengukuran kinerja organisasi, peningkatan kinerja individu, sasaran organisasi yang lebih jelas dan fokus, serta untuk mengukur hasil, manfaat dan dampaknya.

Narasumber ahli menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai manajemen kinerja di organisasi sektor publik. Perspektif yang ada di dalamnya merupakan faktor kritis dari tujuan organisasi. Yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya adalah diperlukan komitmen dari pucuk pimpinan tertinggi sampai dengan yang terendah untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* organisasi memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Dan untuk penyempurnaan konsep ini narasumber ahli menyarankan digunakannya unsur kepemimpinan dalam organisasi sebagai salah satu faktor kritis dalam organisasi. Rancangan manajemen kinerja

penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* ini meliputi empat tahap, yaitu: perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja. Prinsip-prinsip dasar kedua ancangan ini pada landasan teori akan diterapkan sesuai dengan kebutuhan pada organisasi sektor publik.

Perencanaan kinerja penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini merupakan proses kegiatan tahunan yang dilakukan di akhir tahun anggaran untuk tahun anggaran berikutnya. Perencanaan ini dilaksanakan dengan diskusi kelompok terfokus di tingkat manajemen puncak dan manajemen bidang. Langkah-langkah yang dilakukan dalam perencanaan kinerja adalah:

1. Mengintegrasikan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* untuk menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran penyelenggaraan Diklat. Dalam penelitian ini telah dilaksanakan dengan metode diskusi kelompok terfokus di tingkat manajemen puncak dengan hasil pada Tabel 1.

Tabel 1. Visi Dan Misi Penyelenggaraan Diklat Lima Tahunan

Visi	Perspektif	Misi	Tujuan	Sasaran
Menjadi lembaga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang akuntabel, bernilai guna, profesional dan berkualitas secara nasional di tingkat pusat maupun daerah	Keuangan	Mewujudkan akuntabilitas kinerja dan memberikan nilai bagi organisasi	Mewujudkan ketepatan perencanaan dan realisasi anggaran	Mewujudkan akuntabilitas kinerja dengan ketepatan perencanaan dan realisasi anggaran Diklat
			Mendukung pencapaian DIPA RM dan PNB	Memberikan nilai bagi organisasi dengan pencapaian DIPA RM dan PNB
	Pelanggan	Memberikan nilai guna bagi peserta Diklat, peningkatan kualitas dan kuantitas lulusan Diklat	Mewujudkan peningkatan kualitas Diklat	Memberikan nilai guna bagi peserta Diklat dengan peningkatan kualitas Diklat
			Mewujudkan peningkatan jumlah lulusan Diklat yang berkualitas	Meningkatkan jumlah lulusan Diklat yang berkualitas
	Proses Internal	Mewujudkan penyelenggaraan Diklat yang profesional	Mewujudkan standarisasi proses operasional	Mewujudkan penyelenggaraan Diklat yang profesional dengan standarisasi proses operasional
	Pertumbuhan dan Pembelajaran	Mewujudkan SDM penyelenggara Diklat yang berkualitas	Mewujudkan peningkatan kompetensi dan kinerja SDM	Mewujudkan SDM penyelenggara Diklat yang berkualitas dengan peningkatan kompetensi dan kinerja
			Mewujudkan teknologi dan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat	Mewujudkan teknologi dan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat dengan peningkatan sistem informasi Diklat
			Mewujudkan peningkatan kualitas sarpras, program, materi dan pengajar	Mewujudkan teknologi dan inovasi dalam penyelenggaraan Diklat dengan peningkatan kualitas sarpras, program, materi dan pengajar

2. Menentukan perencanaan keuangan dan kegiatan organisasi tahun berikutnya dalam penyelenggaraan Diklat di tingkat manajemen puncak. Tahapan ini sudah dilaksanakan organisasi secara rutin tiap akhir tahun anggaran.
3. Mengintegrasikan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* untuk menentukan sasaran strategik, KPI dan target kinerja organisasi tahun berikutnya. Dalam penelitian ini telah dilaksanakan dengan metode diskusi kelompok terfokus di tingkat manajemen puncak dengan hasil pada Tabel 2.
4. Menentukan program kerja penyelenggaraan Diklat tahun berikutnya dalam bentuk penjadwalan Diklat dan rencana kerjasama di tingkat manajemen bidang dengan melibatkan partisipasi staf. Tahapan ini sudah dilaksanakan organisasi secara rutin pada tiap akhir tahun anggaran.
5. Membuat SOP dan uraian tugas dengan membagi dan mengelompokkan tugas berdasarkan sasaran strategik organisasi pada poin 3. SOP menjelaskan tata urutan tugas dalam penyelenggaraan Diklat, standar waktu dan standar keluaran. Sedangkan uraian tugas menjelaskan tugas dan fungsi masing-masing individu. Tahapan ini dibuat di tingkat manajemen bidang dengan melibatkan partisipasi staf.
6. Membuat perhitungan beban tugas dan target kinerja individu pegawai berdasarkan SOP dan uraian tugas pada point 5. Perhitungan beban tugas dengan metode pendekatan tugas per tugas dari Badan Kepegawaian Negara (BKN), untuk mengetahui kebutuhan pegawai dan distribusi tugas yang lebih merata. Tahapan ini dibuat internal di tingkat manajemen bidang dengan melibatkan partisipasi staf.
7. Merumuskan target kinerja penyelenggaraan Diklat dengan mengintegrasikan semua tahapan di atas. Target kinerja diukur berdasarkan evaluasi penyelenggaraan Diklat dari peserta per angkatan sebagai ukuran keberhasilan kinerja. Tahapan ini dibuat di tingkat manajemen bidang dengan melibatkan partisipasi staf.

Pelaksanaan kinerja penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini merupakan pelaksanaan program kerja penyelenggaraan Diklat dalam satu tahun anggaran. Pelaksanaan kinerja harus disertai dengan pengawasan dan evaluasi internal per angkatan Diklat dan koordinasi secara kontinu. Selain pengawasan dan evaluasi internal perlu dilakukan pengawasan dan evaluasi dari pihak luar dalam pelaksanaan kinerja. Dalam hal ini peserta Diklat sebagai pemangku

kepentingan terhadap penyelenggaraan Diklat melakukan evaluasi penyelenggaraan Diklat di setiap akhir kegiatan Diklat. Evaluasi penyelenggaraan Diklat ini menjadi umpan balik untuk perbaikan pelaksanaan kinerja tim dalam penyelenggaraan Diklat.

Pengukuran kinerja penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan menindaklanjuti hasil evaluasi penyelenggaraan Diklat yang dilakukan per angkatan Diklat. Kepuasan peserta Diklat dalam evaluasi penyelenggaraan merupakan target kinerja bidang, sedangkan ketepatan pelaksanaan SOP merupakan target kinerja individu. Pada tahap ini perlu dilakukan pengecekan ulang apabila target kinerja individu dan bidang tidak tercapai. Hasil pengecekan ulang menentukan perlu atau tidaknya perbaikan terhadap perencanaan bidang. Perbaikan terhadap perencanaan bidang harus dilakukan apabila terjadi ketidaksesuaian dalam pelaksanaan.

Selain itu pada tahap ini manajemen puncak perlu memberikan perhatian kepada pegawai dalam bentuk kebijakan pemberian penghargaan dan hukuman. Penghargaan dan hukuman ini secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Penghargaan diberikan pada pegawai yang dapat mencapai standar waktu dan keluaran yang telah ditetapkan. Sebaliknya untuk pegawai yang tidak dapat mencapai target waktu dan keluaran yang telah ditetapkan harus dilakukan pengecekan ulang penyebabnya. Untuk itu manajemen puncak harus membuat standar dan aturan yang jelas tentang penghargaan dan hukuman, sebagai motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya dengan pencapaian target yang telah ditetapkan.

Penilaian kinerja penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini merupakan penilaian terhadap sukses atau tidaknya organisasi, program atau kegiatan yang dilaksanakan di setiap akhir tahun anggaran. Penilaian kinerja dalam rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat ini harus dilaksanakan secara berimbang antara aspek keuangan dan bukan keuangan. Tahapan ini mempengaruhi perencanaan untuk tahun berikutnya di tingkat manajemen. Uraian diatas secara ringkas dapat dilihat pada Tabel 3.

Rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat terdiri dari lima tahap dan 18 proses manajemen kinerja. Proses No. 1, 2, 8, 16, 17 dan 18 sudah dilaksanakan organisasi secara rutin setiap tahun.

Tabel 2. Sasaran Strategik, KPI dan Target Kinerja Penyelenggaraan Diklat Pusbindiklat Peneliti LIPI

Perspektif	Aspek	No	Sasaran Strategik	KEY PERFORMANCE INDICATORS		Inisiatif Strategik	Target
				Lag Indicators (Outcome)	Lead Indicators (Pengendali Kinerja)		
Keuangan	Anggaran dan Realisasi	1	Terwujudnya peningkatan anggaran DIPA RM dan PNB	% peningkatan anggaran dibandingkan tahun sebelumnya	DIPA RM dan PNB	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi kebutuhan Diklat dalam organisasi</li> <li>Mengidentifikasi kebutuhan Diklat di Instansi luar organisasi</li> <li>Menambah jenis Diklat-diklat teknis</li> </ul>	Anggaran meningkat sesuai kebutuhan Diklat
		2	Tercapainya realisasi anggaran DIPA RM dan PNB	% realisasi anggaran per tahun	Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK) - LAKIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merealisasikan Diklat sesuai dengan perencanaan anggaran</li> <li>Melaksanakan publikasi dan penawaran Diklat</li> </ul>	realisasi anggaran 100% per tahun
		3	Terwujudnya ketepatan perencanaan anggaran Diklat	% ketepatan perencanaan anggaran per tahun	Rencana Kinerja Tahunan (RKT) - LAKIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi calon peserta Diklat dalam organisasi</li> <li>Mengidentifikasi calon peserta Diklat di Instansi luar organisasi</li> <li>Melakukan koordinasi anggaran</li> </ul>	ketepatan perencanaan anggaran 100% per tahun
Pelanggan	Peserta Diklat	1	Terwujudnya standar kompetensi minimal calon peserta/peserta Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jumlah calon peserta yang memenuhi kompetensi</li> <li>Jumlah lulusan Diklat yang memenuhi kompetensi Jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleksi</li> <li>Penilaian lulusan Diklat yang menduduki Jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas seleksi kepesertaan Diklat</li> <li>Melakukan pembinaan lulusan Diklat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calon peserta yang memenuhi kompetensi 100%</li> <li>Lulusan Diklat menjadi pegawai yang produktif</li> </ul>
		2	Terwujudnya peningkatan kualitas lulusan Diklat (Knowledge, Skill, Attitude/ KSA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nilai kelulusan</li> <li>Output Diklat</li> <li>Jumlah lulusan</li> <li>Etika PNS</li> </ul>	Evaluasi Akademik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas pengajar/pembimbing dan materi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nilai kelulusan rata-rata baik</li> <li>Unsur minimal kompetensi terpenuhi</li> <li>Jumlah lulusan 100% per tahun</li> <li>Pemahaman etika PNS</li> </ul>
		3	Terwujudnya peningkatan kualitas penyelenggaraan Diklat	Tingkat Kepuasan Peserta Diklat	Evaluasi Program	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas pelayanan Diklat</li> <li>Meningkatnya kualitas program dan kurikulum</li> <li>Meningkatnya kualitas modul dan materi</li> <li>Meningkatnya kualitas pengajar</li> </ul>	Tingkat kepuasan peserta meningkat dari tahun sebelumnya
Proses Internal	Standar Operasional Prosedur	1	Terwujudnya standarisasi proses operasional	Standar proses operasional	ISO 9001 : 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan standarisasi proses operasional dengan sertifikasi</li> </ul>	Proses Operasional tersertifikasi
Pertumbuhan dan Pembelajaran	SDM Penyelenggara Diklat	1	Terwujudnya peningkatan kompetensi SDM Penyelenggara Diklat	Jumlah SDM mengikuti Diklat	Diklat untuk SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengidentifikasi kebutuhan Diklat</li> <li>Melaksanakan Diklat untuk SDM</li> </ul>	Masing-masing SDM mengikuti Diklat minimal <i>Training Officer Course (TOC)</i>
		2	Terwujudnya peningkatan kinerja SDM Penyelenggara Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>SKI (Standar Kinerja Individu)</li> <li>Disiplin kerja</li> <li>reward yang diterima</li> </ul>	Penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menentukan SKI untuk masing-masing individu</li> <li>Melaksanakan penilaian kinerja yang obyektif</li> <li>Mem berikan <i>reward</i> berdasarkan penilaian kinerja yang obyektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SKI untuk penilaian kinerja</li> <li>Disiplin kerja meningkat</li> <li><i>Reward</i> yang diterima meningkat</li> </ul>
	Teknologi dan Inovasi	1	Terwujudnya peningkatan kualitas sarpras	Peningkatan kualitas sarpras	Evaluasi sarpras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan identifikasi kebutuhan sarpra</li> <li>Koordinasi rutin untuk peningkatan kualitas sarpras</li> </ul>	Sarpras meningkat kualitas & kuantitas dari tahun sebelumnya
		2	Terwujudnya peningkatan sistem informasi Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi Diklat</li> <li>Data kepesertaan</li> <li>Pendaftaran <i>on line</i></li> </ul>	Sistem Informasi Diklat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaksanakan <i>up dating</i> informasi Diklat</li> <li>Melaksanakan <i>up dating</i> data base kepesertaan</li> <li>Membuat program pendaftaran <i>on line</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informasi Diklat terbit secara rutin</li> <li>data <i>base</i> kepesertaan lengkap dan akurat</li> <li>Program untuk pendaftaran <i>on line</i> siap digunakan</li> </ul>

Tabel 3. Rancangan Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Diklat

Tahap	Tingkatan Organisasi	Waktu Pelaksanaan	Capaian Kinerja	No	Proses
Perencanaan Kinerja I	Manajemen Puncak - Eselon II - Eselon III - Eselon IV	Akhir tahun untuk tahun berikutnya	Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)	1	- Rencana Keuangan
				2	- Rencana Kegiatan
			MBO dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	3	- Visi dan Misi
				4	- Tujuan dan Sasaran
			Manajemen Kinerja Organisasi	5	- Sasaran Strategik
				6	- KPI
				7	- Target Organisasi
Perencanaan Kinerja II	Manajemen Bidang - Eselon III - Eselon IV	Akhir tahun untuk tahun berikutnya	Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Diklat	8	- Program Kerja
				9	- SOP dan Uraian Tugas
				10	- Beban Tugas dan Target Individu
Pelaksanaan Kinerja	- Staf	Per angkatan Diklat	Penyelenggaraan Diklat	12	- Monitoring
				13	- Evaluasi
Pengukuran Kinerja		Per angkatan Diklat	Target Individu dan Bidang	14	- Pengecekan ulang
				15	- Penghargaan/Hukuman
Penilaian Kinerja	Manajemen Puncak - Eselon II - Eselon III - Eselon IV	Akhir tahun berjalan	Target Organisasi	16	- Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)
				17	- Evaluasi Program
				18	- Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Proses No. 3, 4, 5, 6, dan 7 merupakan hasil diskusi kelompok terfokus dari penelitian ini di tingkat manajemen puncak. Sedangkan proses No. 9, 10, 11, 12, 13, 14 dan 15 adalah rekomendasi dari penelitian ini untuk memperbaiki kinerja penyelenggaraan Diklat secara menyeluruh. Hasil akhir yang diharapkan dari rancangan manajemen kinerja ini adalah peningkatan kinerja keuangan, peserta Diklat, SOP, SDM penyelenggara Diklat, teknologi dan inovasi secara berimbang. Rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dalam bentuk diagram alir dapat dilihat pada Gambar 2.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

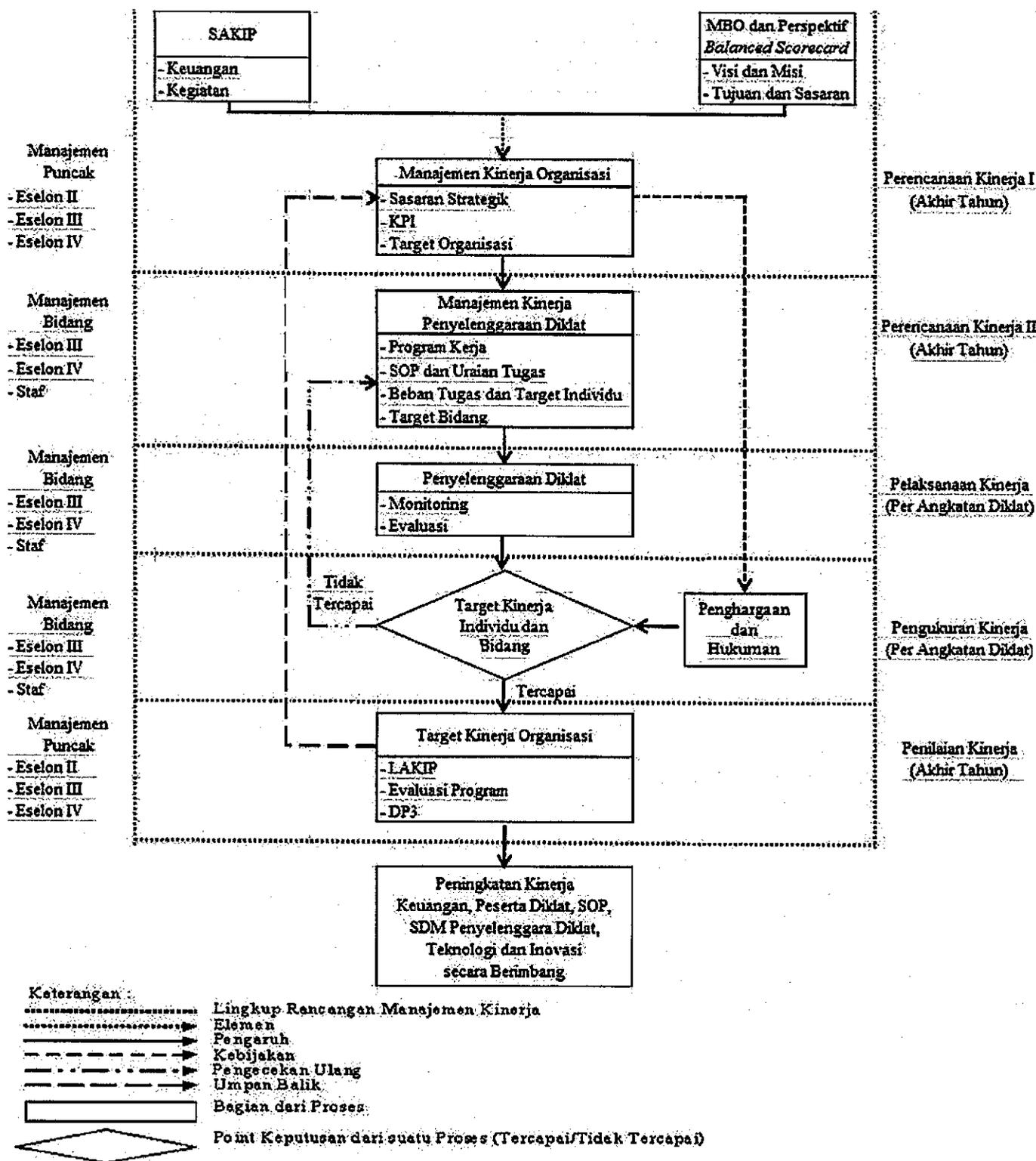
1. Manajemen kinerja yang ada saat ini belum mampu meningkatkan kinerja penyelenggaraan Diklat. Manajemen kinerja yang diperlukan adalah yang berorientasi pada hasil dan dapat mengukur baik kinerja keuangan maupun yang bukan keuangan secara berimbang.
2. Persepsi terhadap ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* adalah bahwa keduanya dapat digunakan di organisasi sektor publik dan disetujui untuk digunakan sebagai manajemen kinerja

penyelenggaraan Diklat. MBO dapat membuat kinerja penyelenggaraan Diklat lebih optimal dan tepat sasaran dengan partisipasi dan target kinerja. Sedangkan perspektif *Balanced Scorecard* membuat keseimbangan aspek keuangan dan bukan keuangan.

3. Rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat ini merupakan integrasi dari ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard*, melalui tahap perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan penilaian kinerja. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan Diklat dalam rancangan ini ditentukan dengan target kinerja individu, bidang dan organisasi. Hasil akhir yang diharapkan dari rancangan ini adalah peningkatan kinerja keuangan, peserta Diklat, SOP, SDM penyelenggara Diklat, teknologi dan inovasi secara berimbang dalam penyelenggaraan Diklat.

### Saran

1. Manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* direkomendasikan untuk diimplementasikan pada organisasi sektor publik. Manajemen puncak menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi lima tahun sekali.



Gambar 2. Diagram Alir Rancangan Manajemen Kinerja Penyelenggaraan Diklat

Sedangkan sasaran strategis, KPI dan target kinerja setiap akhir tahun untuk periode satu tahun berikutnya. Implementasi rancangan ini disertai dengan perbaikan sumberdaya yang ada, baik metode, SDM maupun sarana dan prasarana.

2. Penggunaan MBO perlu memperhatikan kejelasan sasaran dan target kinerja organisasi. Sedangkan yang perlu diperhatikan dalam penggunaan

perspektif *Balanced Scorecard* yaitu kejelasan dan konsistensi indikator kinerja.

3. Rancangan manajemen kinerja penyelenggaraan Diklat dengan ancangan MBO dan perspektif *Balanced Scorecard* ini akan lebih efektif dengan melaksanakan partisipasi staf sesuai kapasitas, pengawasan dan evaluasi secara terus-menerus, serta komitmen di seluruh tingkatan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. and Govindarajan, V. 1997. *Management Control Systems*. Homewood, Illinois : McGraw: Hill.
- Atkinson, *et al.* 1997. *Management Accounting*. Second Edition. Prentice Hall. New Jersey
- Cooper. D.R. and Schindler, P.S. 2008. *Business Research Methods*. Tenth Edition. MC. Graw – Hill. New York.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. 2009. *Handbook of Qualitative Research*. Edisi Bahasa Indonesia. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Departemen Keuangan Republik Indonesia, Direktorat Jenderal Anggaran. 2008. *Manajemen Kinerja : Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi*.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2008. *Pengolahan dan Analisis Data Penelitian*.
- Dessler, G. 1998. *Manajemen Sumber Daya Indonesia Human Resource Management 7e*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Gaspersz, V. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP).
- Imelda, R.H.N. 2004. Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 6, No. 2 (Nopember, 2004): 106-122.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian Bisnis, Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. BPFE – Yogyakarta. Yogyakarta.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1995. *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, dalam S. Mark Young, *Readings in Management Accounting*. Englewood Cliff Prentice – Hall, Inc.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 26 Tahun 2004 tentang Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia No. 239/IX/6/8/2003 tentang Penyempurnaan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 68 Tahun 1995 tentang Hari Kerja di Lingkungan Lembaga Pemerintah Republik Indonesia.
- Lenvine, C. 1990. *Public Administration: Challenges, Choice, Consequences*. Scott Foreman/Little Brown Higher Education. Glenview Illinois.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta
- Mandiangan, S. 2006. *Perancangan Balanced Scorecard Dinas Pertanian Kabupaten Paniai*. Tesis, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Mangkuprawira, S. dan A.V. Hubeis. 2006. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Competency Based Human Resource Management*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : STIM YKPN.
- Mwita, J.I. 2000. *Performance Management Model: A System-Based Approach to Public Service Quality*. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13 Iss: 1, pp 19-37.
- Myers, R. and Lacey, R. 1996. *Consumer Satisfaction, Performance and Accountability in Public Sector*. *International Review of Administrative Sciences*, Vol: 62, pages: 331-348.
- Niven, P.R. 2006. *Balanced Scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons,. Inc. Hoboken. New Jersey.
- Otley, D. 1999. *Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*, " *Management Accounting Research*, 1999, 10, 363-382. Article No. Mare. 1999.0115.
- Rifazka, *et al.* 2009. *Penilaian Performasi Kerja Account Manager dengan Menggunakan Ancangan MBO (Management by Objective) dan RICH (Rank Inclusion in Criteria Hierarchies)*. Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi 2009 (SNATI 2009), ISSN: 1907-5022, hal. B101-B107. Yogyakarta.
- Rodgers, R. and Hunter, J.E. 1992. *A Foundation of Good Management Practice in Government: Management by Objectives*. *Public Administration Review*. Washington, Vol. 52 No 1 (Jan-Feb, 1992): 27-39.

- Rogers, S. 1990. Performance Management in Local Government. Harlow. Essex: Longmans.
- Rohm, H. and Hallbach, L. 2005. Developing and Using BSC Performance System. White Paper.
- Satori, D. dan Komariah, A. 2010. Metodologi Penelitian Kualitatif. Alfabeta. Bandung.
- Siagian, S.P. 2002. Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja. Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, H. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi. YKPN. Jakarta.
- Soni, Y., Sukarno, E. dan Ichsan, M. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Strategi. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Thompson, K.R. *et al.* 1981. The Effect of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization. *Journal of Management*. University of Nebraska-Lincoln, 7:1 (1981), pp 53-68.