

BAB 4

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan maka kesimpulan yang diperoleh adalah:

1. *Balanced Scorecard* memiliki tujuan utama sebagai sebuah pendekatan untuk mengorganisasi dan menyajikan informasi pengukuran kinerja yang merupakan kombinasi antara ukuran keuangan yang terbatas dengan ukuran non-keuangan yang telah diseleksi dalam konteks memberikan manager informasi yang lebih relevan dan lebih efektif.
2. *Balanced scorecard* dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, karena tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat secara efektif dan efisien.
3. Selain itu, modifikasi dilakukan dalam empat perspektif yang digunakan, antara lain: perspektif *customer* dan *stakeholders* dalam organisasi publik diwujudkan dalam perspektif pada masyarakat secara luas, perspektif *proses bisnis internal* dalam organisasi pemerintahan diwujudkan dalam pemikiran ini harus diterjemahkan sebagai upaya untuk melakukan kualitas layanan secara berkelanjutan, dan perspektif *learning and growth* yang diwujudkan melalui staff dan kapasitas organisasi.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Bastian, I., dan Gatot Soepriyanto, 2003, ***Sistem Akuntansi Sektor Publik: Konsep Untuk Pemerintah Daerah***, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Cahyono, D., 2000, **Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Untuk Organisasi Publik**, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.2, No.3, Desember: 284-293.
- Imelda R. H. N., 2004, **Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik**, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.6, No.2, Nopember: 106-122.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton, 2000, ***Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***, Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi, 2001, ***Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan***, Jakarta: Salemba Empat.
- Ulum, I., 2004, ***Akuntansi Sektor Publik: Sebuah Pengantar***, Malang: UMM Press.
- Yuwono, S., Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan, 2004, ***Petunjuk Praktis Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi***, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

PENGUKURAN KINERJA BALANCED SCORECARD UNTUK ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

DWI CAHYONO

Universitas Muhammadiyah Jember

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Akuntansi Sektor Publik (ASP) untuk pengelolaan organisasi sektor publik merupakan sesuatu hal yang sangat baru di Indonesia hal ini sebagai dampak era reformasi terhadap perkembangan akuntansi dan merupakan wujud kepedulian (sense of belonging) masyarakat sebagai penyandang dana terbesar dalam sektor publik untuk mengetahui apa yang dimilikinya (asset), apa yang menjadi kewajiban dan berapa nilai modal keseluruhan yang dimiliki maka untuk itu pengelolaan sektor publik harus tunduk pada prinsip-prinsip akuntabilitas yang meliputi: Pertama, pengelolaan dana publik wajib menyusun pertanggungjawaban atas dana yang dikelolanya. Kedua, untuk meningkatkan kualitas pertanggungjawaban atas dana publik tersebut dibutuhkan proses audit oleh eksternal auditor yang independen. Menurut Jones dan Pendlebury (1996) tiga konsep yang fundamental yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sektor publik adalah economy, efficiency dan effectiveness. Economy (ekonomis), pengertian ekonomis dipandang dari segi inputnya, artinya pengelolaan sektor publik harus ekonomis. Apabila mendirikan entitas sektor publik maka harus diperhatikan kelayakan ekonomisnya. Efficiency adalah perbandingan antara output dan input. Semakin tinggi output yang dihasilkan dengan input yang tetap dapat dikatakan efisien. Effectiveness adalah merupakan keberhasilan dalam pencapaian tujuan, sehingga apabila kita berbicara tentang efektivitas maka akan selalu terkait dengan outputnya. Balanced Scorecard (BS) sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dimungkinkan sekali dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Kelebihan pendekatan BS yang diperkenalkan Kaplan dan Norton adalah pendekatan ini berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan bertumbuh.

Tulisan ini untuk memberikan gambaran dan gagasan bagaimana sistem ASP dan pelaporannya dan mencoba mengukur kinerjanya melalui pendekatan Balanced Scorecard. Pembahasan akan mengarah pada mekanisme akuntansi sektor publik yang meliputi: akuntansi management dan pengendalian sektor publik, tujuan pelaporan keuangan sektor publik, lingkungan sektor publik, dan penggunaan ukuran kinerja Balanced Scorecard pada ASP.

PEMBAHASAN

Akuntansi Manajemen Dan Pengendalian Pada ASP

Semua organisasi yang beroperasi secara pribadi atau sektor publik selalu mempunyai berbagai tujuan dan dalam mencapai tujuan itu perlu dibuat suatu perencanaan. Secara sederhana perencanaan dapat berupa apa, bagaimana dan kapan sesuatu akan dikerjakan dan pengendalian diperlukan untuk melihat apa yang dikerjakan itu apa sesuai dengan rencana. Proses perencanaan dan pengendalian adalah sesuatu tugas yang sangat penting yang dilakukan oleh manager dalam organisasi. Menurut Chartered Institute of Management Accounting (1994, p.13) secara integrar manajemen dapat difokuskan pada indentifikasi, presentasi dan inepretasi informasi yang dapat digunakan untuk: (a) formulating strategy, (b) planning and Controlling activities, (c) decision taking, (d) optimizing the use of resources, (e) disclosurure to shareholders and other external to the entity, (f) disclosurure to employee, (g) safe guarding assets.

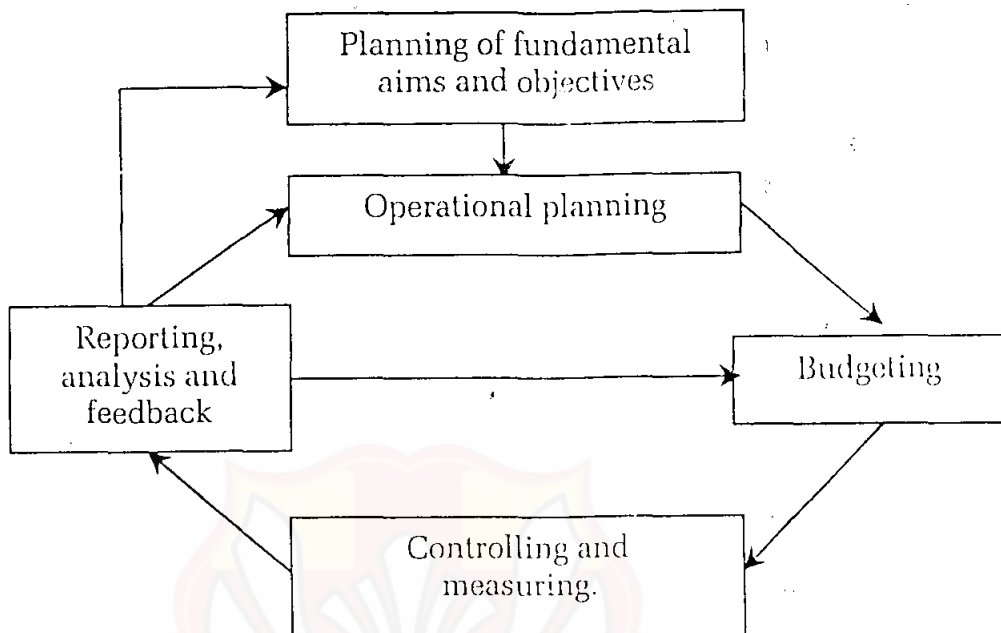
Untuk tahapan perencanaan dan pengendalian terdiri sebagai berikut:

1. *planning of fundamental aims and objectives*
2. *operational planning*
3. *budgeting*
4. *controlling and measuring*
5. *reporting, analysing and feedback*

Selanjutnya siklus perencanaan dan pengendalian dalam organisasi sektor publik dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 1

Perencanaan managerial dan proses pengendalian untuk organisasi sektor publik



Sumber:

R.N. Anthony and D.W. Young , Management Control in Nonprofit Organizations, 5th edn Irwin, 1994. p. 19. Richard D. Irwin, Inc. 1975, 1980, 1984, 1988 and 1994.

Tujuan Pelaporan Keuangan Sektor Publik

Secara umum, tujuan pelaporan keuangan sektor publik adalah untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi (1) bagi pengambilan keputusan ekonomi, politik dan keputusan sosial dan menunjukkan akuntabilitas dan stewardship, dan (2) Informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kerja manajerial dan kinerja organisas. Oleh karena itu keseluruhan proses pelaporan keuangan dan akuntansi keuangan haruslah berlandaskan standar dan prinsip yang merefleksikan kebutuhan pemakai. Secara khusus menurut Bastian (2000) tujuan pelaporan keuangan sektor publik untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban kebutuhan pemakai. Pelaporan keuangan seharusnya mendemonstrasikan pertanggungjawaban organisasi atau unit sektor publik pada pengelolaan dana dan sumber daya yang telah dipercayakan manajemen. Selain itu pelaporan akan

menyediakan untuk pengambilan keputusan dalam:

- Mengindikasi sumber daya yang dapat dan digunakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui secara hukum
- Mengindikasi sumber daya yang dapat dan digunakan melalui kontrak keuangan yang telah mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (Daerah)
- Menyediakan informasi tentang sumber daya, alokasi dan penggunaan sumber daya keuangan.
- Menyediakan informasi tentang cara organisasi sektor publik membiayai aktivitas dan memenuhi kebutuhan uang kas.
- Menyediakan informasi yang berguna dalam mengevaluasi kemampuan manajemen dalam membiayai aktivitasnya dan memenuhi komitmen dan kewaibannya.
- Menyediakan informasi tentang kondisi keuangan dan perubahannya organisasi sektor publik.
- Menyediakan informasi untuk mengevaluasi performansi organisasi sektor publik.

Lingkungan Sektor Publik

Lingkungan aktivitas organisasi mempengaruhi tujuan pelaporan keuangan. Sehingga pemahaman karakter dan lingkungan organisasi sektor publik amat penting untuk mencirikan tujuan-tujuan pelaporan keuangan.

Badan-badan usaha komersial bertujuan memperoleh laba semaksimal mungkin bagi kepentingan para pemiliknya. Laba atau yang kita kenal juga dengan istilah "*bottom line*" karena pada daftar laba-ruginya dicantumkan pada garis terbawah, bagi badan-badan tersebut merupakan ukuran utama menyeluruh yang memberikan implikasi efisiensi dan efektivitas atas hasil kerja manajemen. Sebaliknya di sektor pemerintah dengan beberapa pengecualian yaitu kegiatan pelayanan yang bersifat bisnis, unit-unit pemerintah itu memberikan itu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak bertujuan mencari laba dan dengan demikian motif laba tidak berlaku untuk kegiatan-kegiatan dan operasi-operasi di sektor publik.

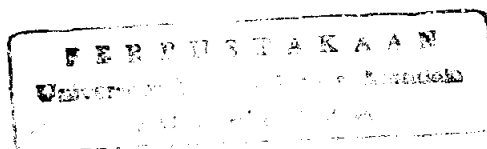
Pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mendistribusikan kemakmuran untuk berbagai tujuan sosial dan ekonomi. Program-program dan pelayanan-pelayanan yang disediakan pemerintah bermacam-macam, bahkan di dalamnya sendiri mungkin dirancang untuk memenuhi obyektif dan tujuan yang bermacam-macam pula. Adakalanya beberapa di antaranya dilaksanakan melalui organisasi yang beroperasi di sebagai perusahaan bisnis, meskipun kebanyakan tidaklah demikian. Karena pemerintah mempunyai tujuan dan obyektif yang bermacam-macam, beberapa diantaranya bertentangan, pengukuran dan penaksiran kinerja menjadi kompleks dan samar-samar. Untuk itu, tidak terdapat indikator yang cocok seperti laba atau pendapatan per saham di sektor privat. Kinerja perlu diukur dengan

mengg
(aspek
pengul
Balanc
empat
belajar
I
denga
eksplo
bertug
keseja
cara n
publik
beban

Pengg

meny
buruk
Score
Metod
(EVA)
menp
atas t
bukan
atau c
aspek
mana
yang
mem
mula
fund
perge
perg
man

pers
diuk
kons
pela
pub
men
ini y



menggunakan berbagai indikator, beberapa diantaranya sangat sulit diukur (aspek keuangan), menaksir signifikansinya dan hubungan antar berbagai pengukuran juga dapat menjadi sulit, oleh karena itu pengukuran kinerja dengan Balanced Scorecard dimungkinkan untuk dapat diterapkan karena mengandung empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar berkembang.

Lebih singkatnya secara mendasar, organisasi sektor publik amat berbeda dengan organisasi swasta. Target utama perusahaan swasta adalah laba dan eksploitasi sumber daya secara maksimal. Sedangkan organisasi sektor publik bertugas untuk menyediakan pelayanan publik dan mendistribusikan kesejahteraan dalam berbagai konteks target sosial dan ekonomi. Akibatnya, cara memperlakukan pendapatan dan biaya amat berbeda. Pendapatan sektor publik didapat dari pajak, retribusi dan sumbangan masyarakat, sedangkan beban pelayanan lebih merupakan pelengkap kewajiban tersebut.

Penggunaan Ukuran Kinerja Balanced Scorecard pada ASP

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran, menurut Mirza (1997) buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional dalam Balanced Scorecard boleh jadi bukan kartu mati, karena ada hal-hal yang perlu ditinjau. Metode penilaian kinerja dalam aspek misalnya seperti Economic Value Added (EVA) mempunyai kelebihan bila dibandingkan dengan ROI, karena EVA memperhitungkan biaya modal yang menggambarkan aspirasi pemilik modal atas tingkat pengembalian dalam menciptakan nilai tambah. Tetapi metode ini bukan pula memiliki kelemahan hanya saja EVA menilai kinerja perusahaan atau organisasi dari aspek keuangan semata-mata, memang harus diakui bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen di masa lalu. Menurut Sudibyo (1997) terdapat dua faktor penting yang saling berhubungan, yang melatarbelakangi lahirnya BS yaitu: (1) semakin memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970-an dan (2) terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970-an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran yang fundamental dalam bisnis dan menyebabkan juga pergeseran yang fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis sejak dekade 1980-an dan 1990-an.

Menurut Indriantoro (2000) dalam organisasi nirlaba ukuran kinerja dalam perspektif finansial: menjadi kendala, keberhasilan organisasi nirlaba harus diukur dengan seberapa efektif dan efisien mereka memenuhi kebutuhan konstituentinya, tujuan tangible (berwujud) harus didefinisikan untuk pelanggan dan konstituensi. Karena itu untuk menilai kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala juga pendekatan nonkeuangan dapat diterapkan di organisasi ini yaitu dengan Balanced Scorecard sebagai ukuran kinerja.

Robert S. Kaplan dari Havard Bussines School dan David C. Norton, Presi-

dent of Renaissance Solution, Inc, mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif; perpektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang. Keempat prespektif itu tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional, dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategik dan pengukurannya, dapat merencanakan, menetapkan target dan meselaraskan inisiatif strategik juga dengan Balanced Scorecard dapat meningkatkan umpan balik strategik dan pembelajaran.

Sebenarnya secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja Balanced Scorecard akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya. Dalam Balanced Scorecard, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perpektif tersebut juga merupakan indikator yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Menurut Kaplan (1996) "*if can measure it you can manage it*" pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif financial

Menurut Kaplan (1996) pada saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran secara financial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya, Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu growth, sustain dan haverst. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut tampaknya tetap menjadi kendala jika diterapkan pada organisasi sektor publik.

2. Perspektif customer

Kinerja ini dianggap penting mengingat ada keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dalam bisnis konvensional pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru merupakan suatu proses persaingan yang wajar. Sebelum tolak ukur ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target/sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukur dapat lebih terfokus.

Selanjutnya kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu:

1. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.

yang
atau
proses
raian
ologi
dan
iskan
npan

adalah
elum
Ba-
yang
calor
urut
dasar
yang
cara

kan
lah
tiga
ap-
jika

san
ara
ses
(36)
an
ta
da

na

ar

2. Customer retention, pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, dalam pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan Activity Based Costing (ABC)(Ciptani; 2000)

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap aktivitas semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi customer yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan customer (seperti: kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar customer (seperti: pengalaman membeli dan hubungan personal) image dan reputasi produk dan jasa di mata customer.

Dalam organisasi sektor publik pengukuran seperti ini sangat mungkin dilakukan karena customer dalam hal ini adalah masyarakat, masyarakat merupakan pihak penyedia fasilitas sumber daya organisasi. Selain itu juga masyarakat sebagai pemilik dari sumber daya publik baik itu berupa sumber daya alam maupun sumber daya lainnya. Dan juga masyarakat disini sebagai customer yang langgeng yang harus di layani sebaik-baiknya oleh pengelola dana publik sehingga dapat dipercaya dari kepercayaan yang diberikan.

3. Proses Internal

Menurut Indriantoro (2000) pada perspektif ini, manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Sasaran dan ukuran perspektif ini ditentukan setelah manajemen menentukan sasaran dan ukuran pelanggan dan financial.

Manajemen mendefinisikan rangkaian nilai yang utuh yang dimulai dari proses inovasi (proses indentifikasi kebutuhan pasar dan pengembangan cara memenuhi kebutuhan tersebut), proses operasi dan proses jasa purna jual kepada pelanggan berkenaan dengan produk yang dijual.

4. Perspektif Pengetahuan dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pengetahuan dan pertumbuhan. Semua sasaran dalam perpektif ini adalah merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya (Indriantoro; 2000). Tiga kategori adalah: (1) kemampuan karyawan, (2) kapabilitas sistem informasi (3) motivasi, pemberdayaan dan penyalarsan.

- a) Kemampuan karyawan.
Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan. Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktifitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreatifitas karyawan dalam melakukan karyawan, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktifitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.
- b) Kemampuan Sistem Informasi
Peningkatan Kualitas Karyawan dan produktifitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai biaya produksi dan lain-lain.
- c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan
Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:
- 1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.
 - 2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism).

- 3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi. Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting Balanced Scorecard. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya balanced Scorecard. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

PENUTUP

Konsep Balanced Scorecard pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi kedalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. Balanced Scorecard meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu financial, customer, internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dan organisasi sektor publik dapat menggunakan pengukuran kinerja ini karena memang dalam pengukuran aspek financialnya mengalami kendala.

Dalam prakteknya penerapan konsep Balance Scorecard ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Dari pendapat para ahli salah satunya Mavrinac (1999) sebagian besar perusahaan atau organisasi menemui kesulitan pendektesian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu bila memang akan diterapkan dalam organisasi sektor publik yang organisasinya terstruktur dari pusat sampai daerah perlu pemahaman dan peningkatan komitmen yang tinggi dalam penerapannya.

REFERENSI

- Anthony, R.N. dan Young, D.W. *Management Control in NonProfit Organization*, 5th edn Irwin, 1994
- Bastian, Indra. 2000. Membangun Infrastruktur Sistem Akuntansi Keuangan Sektor Publik, *Makalah Seminar Otonomi Daerah Universitas Sultan Agung Semarang*.
- Ciptani, Monika Kussetya, Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 2 No. 1 Mei 2000
- Yunus, Hadori. 2000, Paradigma Baru Akuntansi Sektor Publik, (*Makalah KNA ke IV*)
- Henley D, Likerman A. etc., 1993, *Public Sector Accounting and Financial Control*, 4th Edition, Chapman dan Hall
- Indriantoro, Nur, 2000. Balanced Scorecard. *Bahan Seminar Program Magister Manajemen STIE*

Perbanas Jakarta.

Jones, Rowan dan Pendlebury, Maurice, 1996, *Public Sector Accounting*, 4th Edition Pitman Publishing

Kaplan, S. Robert dan David P. Norton, 1996., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Boston United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton. (1996) *The Balancing Score Card Translating Strategy into Action*, Edisi satu Boston, United States of America Harvard Business School Press.

Mavrinac, Sarah dan Michael, Vitale (1999) . *The Balanced Scorecard*, <http://www.research.com>

Mulyadi dan Johny Setiawan (1999) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi Satu, Yogyakarta Aditya Media.

Sudibyo, Bambang , 1997, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard , Bentuk, Mekanisme dan Prospek Serta Aplikasinya Pada BUMN, *JEBI* Vol. 12.



IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI PUBLIK

Imelda R. H. N

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra

E-mail: melda@peter.petra.ac.id

Abstrak: Saat pertama kali diperkenalkan, *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari profit. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* tersebut harus dimodifikasi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun *balanced scorecard*, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi publik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, organisasi publik.

Abstract: At first introduced, *balance scorecard* is used by business organization to measure performance of their activities, now *balance scorecard* is also used by public organization. A Public Organization is an organization intends to provide services to public, not for seeking profits. In order to used by public organization, a *balance scorecard* need to be modified. This essay discusses how to build a *balance scorecard*, which includes strategic goals, measures, targets, initiatives, and implementing *balance scorecard* to public organization.

Keywords: *balanced scorecard*, public organization.

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan

keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz 2003). Untuk itu organisasi membutuhkan “alat komunikasi” yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001).

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Pada pertama kali dikenalkannya konsep *balanced scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al. 2002). Dewasa ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisisensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998)

Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorienasi *non-profit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome*. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. *Comparing Private and Public Organizations*

<i>Feature</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Public Sector</i>
<i>General Strategic Goals</i>	<i>Competitiveness; uniqueness</i>	<i>Mission success; best practices</i>
<i>Financial Goals</i>	<i>Profit; growth; market share</i>	<i>Productivity; efficiency; value</i>
<i>Stakeholders</i>	<i>Stackholders; buyers; managers</i>	<i>Taxpayers; recipients; legislator</i>
<i>Desired Outcome</i>	<i>Customer satisfaction</i>	<i>Customer satisfaction</i>

(Sumber: Averson 1999)

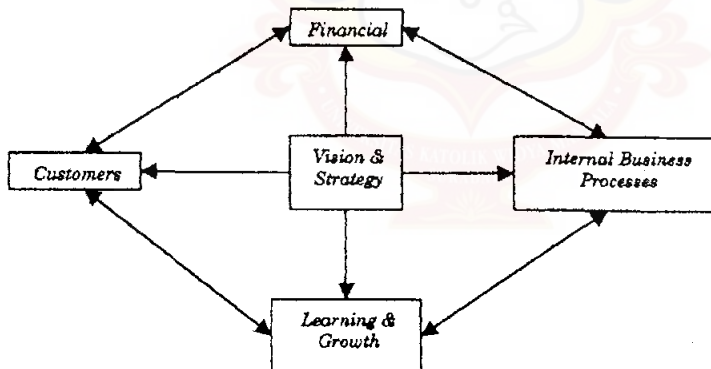
Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menterjemahkan misi organisasi kedalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasi terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm 2003).

BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

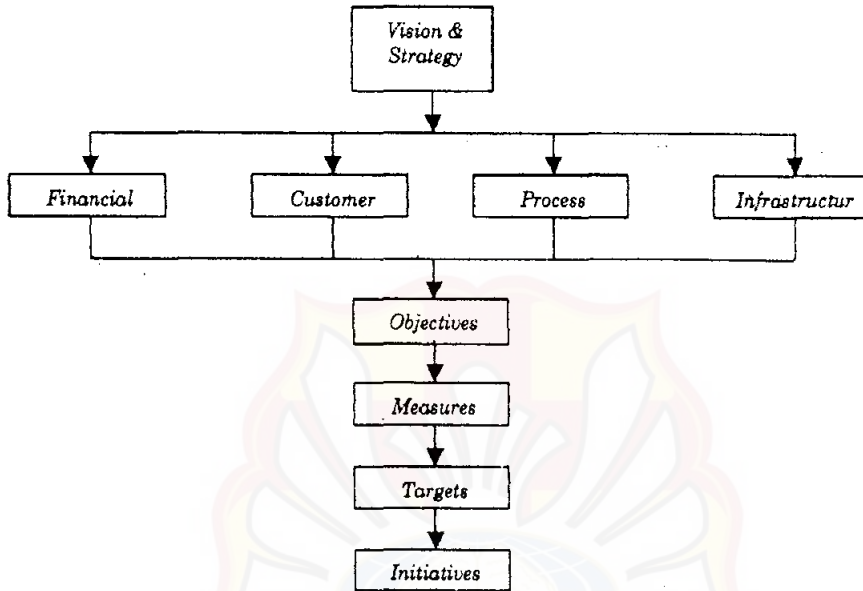
Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 1.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 1. *Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System*

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Proses menterjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar 2.



(Sumber: Hansen dan Mowen 2003)

Gambar 2. *Strategy-Translation Process*

Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan

pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

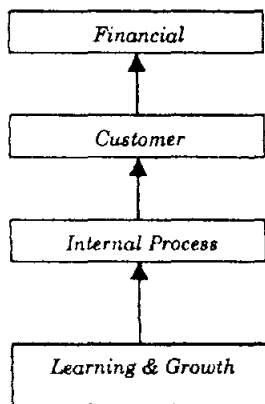
Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto 2004). Hubungan sebab akibat keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 3.



(Sumber: Averson 2003)

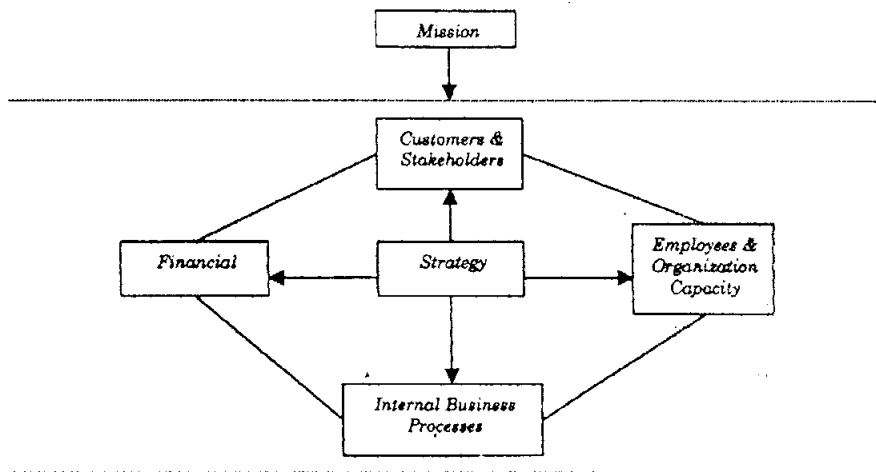
Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya. Jika dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (pespektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (perspektif finansial).

BALANCED SCORECARD PADA ORGANISASI PUBLIK

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *non-profit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders* 4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* (Rohm 2003). Gambaran *balanced scorecard* yang digunakan dalam organisasi publik seperti pada gambar 4.



(Sumber: Rohin 2003)

Gambar 4. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi. secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity*.

Perspektif *customers & stakeholders* menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

MEMBANGUN *BALANCED SCORECARD*

Menurut Rohm (2003) sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu *balanced scorecard* yaitu: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif.

Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung

organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya.

Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan *SWOT analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada tahap ini organisasi publik, dapat merumuskan kembali visi dan misinya, kemudian organisasi publik dapat menggunakan *SWOT analysis* dalam menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan bahkan ancaman bagi organisasi. Organisasi publik juga dapat melakukan *benchmarking*, dengan cara membandingkan organisasi publik dengan organisasi bisnis yang unggul dalam bidangnya.

Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dalam kebanyakan organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan. Setelah tujuan strategis utama dibentuk selanjutnya di bentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan strategis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidik, menurunkan biaya pendidikan, dan lainnya.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz 2003).

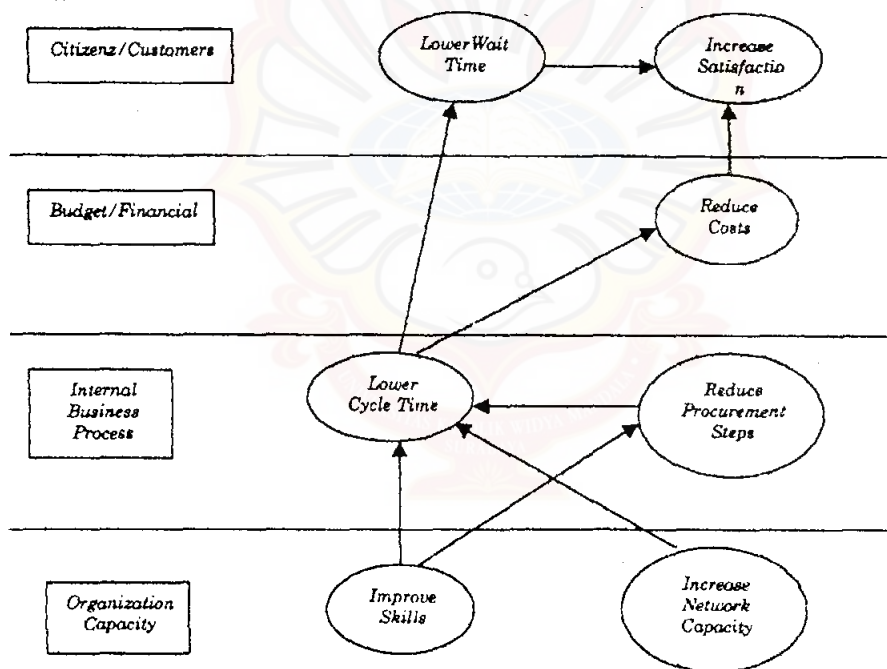
Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employee & organization capacity*. Untuk masing-masing

perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif *customers & stakeholders* adalah memperoleh pendidikan yang berkualitas dan murah; untuk perspektif *financial*, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya pendidikan; untuk perspektif *internal business process* adalah peningkatan proses belajar mengajar; sedangkan untuk perspektif *employee and organization capacity* adalah peningkatan kualitas pendidik.

Membuat *Strategic Map* bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*.

Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya. Gambaran mengenai *strategic map* dapat dilihat pada gambar 5.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 5. *Public Sector Strategy Map*

Dari gambar 5, dapat dilihat bahwa, dengan meningkatkan kemampuan karyawan akan meningkatkan *cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa) dan mengurangi tahapan dalam *procurement*. Peningkatan *network capacity* dan pengurangan tahapan dalam *procurement* akan mengurangi *cycle time*. Pengurangan *cycle time* akan mengakibatkan pengurangan biaya dan mengurangi waktu tunggu konsumen. Dengan pengurangan biaya dan pengurangan waktu tunggu akan meningkatkan kepuasan konsumen.

Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan-tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

Terdapat 3 model yang bisa digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja, yaitu: 1) program *logic model*, 2) *causal analysis*, 3) *process flow* (Rohm 2003)

Program *Logic Model*

Program *logic model* menunjukkan hubungan antara 4 tipe ukuran kinerja yaitu input (apa yang digunakan untuk menghasilkan *value*), proses (bagaimana transformasi input menjadi produk atau jasa), output (apa yang dihasilkan) dan *outcome* (apa yang dicapai). Untuk organisasi publik, ditambahkan satu ukuran yaitu *intermediate outcome* untuk menjembatani antara output dengan *outcome*. Model ini dapat dilihat pada gambar 6.



(Sumber: Rohm 2003)

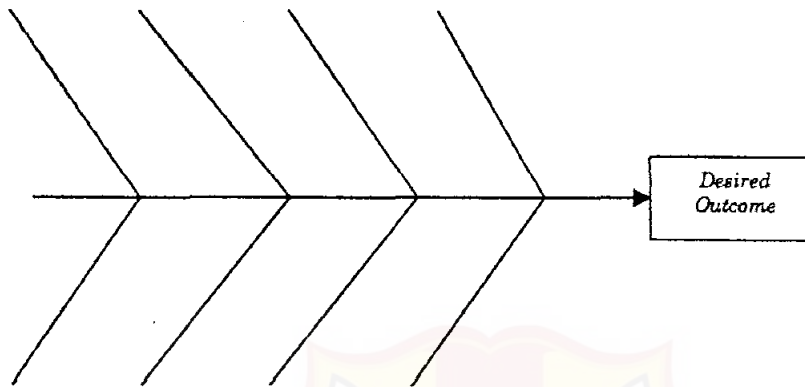
Gambar 6. Program *Logic Model*

Causal Analysis

Model ini menggambarkan hubungan sebab akibat dari suatu kinerja. Dimulai dengan menentukan hasil yang diinginkan (*effect*) dan kemudian mengidentifikasi penyebab (*cause*) yang mengakibatkan tercapainya hasil tersebut. Model ini dapat dilihat pada gambar 7.

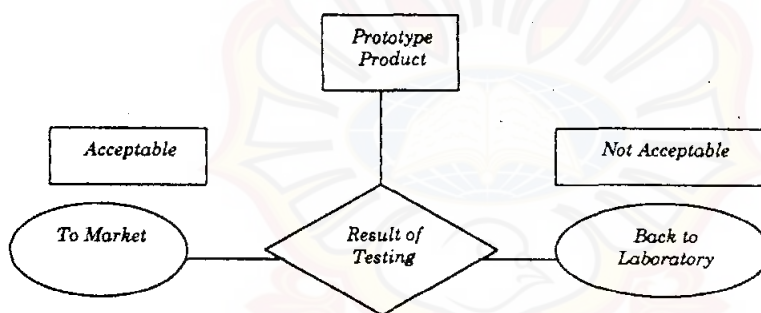
Process Flow

Process flow mengidentifikasi aktivitas atau ukuran yang menghasilkan *outcome* yang diinginkan dengan menggambarkan arus dari tindakan-tindakan yang harus dilakukan. Model ini dapat dilihat pada gambar 8.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 7. *Causal Analysis*



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 8. *Process Flow*

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard* (Gaspersz 2003), yaitu: 1) *outcome* kinerja-*outcome* (*lagging*) *measurements*, dan 2) pengendali kinerja -*performance driver* (*leading*) *measurements*. *Lag measure* merupakan ukuran yang menggambarkan apa yang dihasilkan (*outcome*), misalnya kepuasan pelanggan, sedangkan *lead measures* adalah ukuran-ukuran yang menjadi pemicu *outcome* dimasa yang akan datang misalnya pengembangan proses internal yang baru. Suatu *balanced scorecard* yang baik harus memiliki *lead* dan *lag meaures*. Tabel 2 di bawah ini adalah contoh pengembangan ukuran bagi setiap tujuan yang ditentukan.

Tabel 2. Pengukuran Strategis pada Organisasi Publik

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Tipe
<i>Customers and Stakeholders</i>	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen	<i>Lag</i>
	Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi	Kegiatan yang melibatkan masyarakat	<i>Lead</i>
<i>Financial</i>	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	<i>Lag</i>
<i>Internal Business Process</i>	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	<i>Lag</i>
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	<i>Lead</i>

(Sumber: www.odgroup.com)

Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun.

Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Setelah program-program tersebut ditetapkan maka program-program tersebut harus diuji terlebih dahulu, artinya program-program tersebut harus dinilai apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi atau sebaliknya, dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis. Matriks program dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks Program dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	Kode Program										
Tujuan-tujuan Strategis	GMP	LB	QCR	ITCT	PYS	APP	CRM	KS	CA	ER	FRP
F1-Memaksimumkan <i>return-on-equity</i> (ROE)											
F2-Meningkatkan nilai tambah ekonomi (EVA)											
F3-Meningkatkan penerimaan											

15%
 F4-Menurunkan biaya produksi
 10%
 C1-Menjamin pangsa pasar 40% di Asia
 C2-Memperoleh penetapan harga kompetitif
 C3 Mengembangkan kemitraan pasar baru
 C4-Mengintegrasikan proses pelayanan dengan pelanggan
 I1-Meningkatkan aliran kerja produksi
 I2-Mengembangkan sistem *manufacturing* bebas cacat
 I3-Mengembangkan distribusi pengetahuan
 I4 Mengintegrasikan distribusi pengetahuan
 I5-Mengaitkan proses-proses ke input pelanggan
 L1-Mengembangkan karyawan berwawasan bisnis
 L2-Mengembangkan kapasitas kepemimpinan
 L3-Menciptakan kultur kerja berorientasi pelanggan

(Sumber: Gaspersz 2003)

Keterangan kode:

Kode perspektif : F = *Financial*, C = *Customer*, I = *Internal proces*, L = *Learning & Growth*

Kode Program:

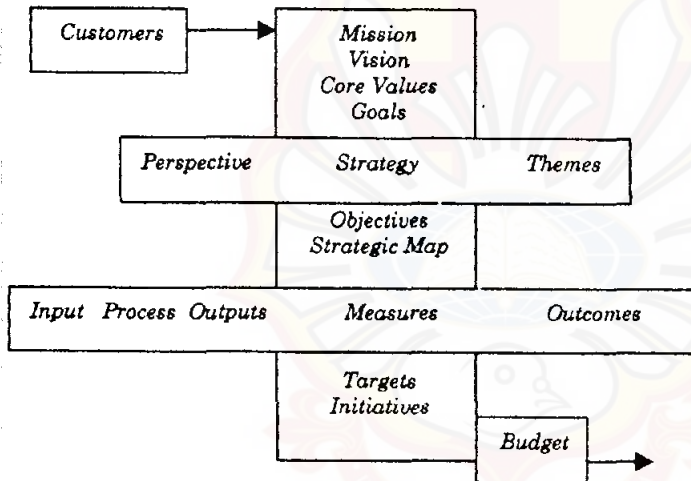
GMP = *Global Market Program*
 LB = *Leadership Building*
 QCR = *Quality Control Review*
 ITCT = *Information Technology Complaint Tracking*
 PYS = *Production Yield System*
 APP = *Asian production Plant*
 CRM = *Customer Relations Management*
 KS = *Knowledge System*
 CA = *Community Awareness*
 ER = *Employee Rotation*
 ERP = *Enterprise Resource Planning*

Dari tabel 3 terlihat bahwa ada beberapa program yang sebenarnya tidak dapat digunakan untuk memenuhi tujuan strategis (ITCT dan CA), hal ini berarti program tersebut harus dihilangkan. Sebaliknya ada beberapa program yang memberikan dampak positif bagi beberapa tujuan yang berbeda. Selanjutnya program-program yang memberikan dampak positif diberikan urutan prioritas

berdasarkan banyaknya tujuan strategis yang mampu dicapai oleh suatu program.

Secara ringkas tahapan yang digunakan dalam membangun suatu *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: permintaan konsumen memicu organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Misi, visi, dan *core values* yang dimiliki organisasi membentuk budaya bagi organisasi tersebut. Selanjutnya visi, misi dan *core values* tersebut dinyatakan dalam sasaran yang ingin dicapai dan kemudian sasaran tersebut diterjemahkan kedalam strategi-strategi. Langkah berikutnya menterjemahkan strategi kedalam tujuan, yang dibentuk dalam *strategic map*, yang kemudian untuk setiap tujuan ditetapkan ukuran yang ingin dicapai. Setelah ukuran ditetapkan maka proses selanjutnya adalah menetapkan target dan program yang harus dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Identifikasi sumberdaya dan anggaran merupakan langkah penutup dalam membangun suatu *balanced scorecard*. Gambaran tahapan diatas dapat dilihat pada gambar 9.

Proses membangun *balanced scorecard* akan menghasilkan suatu gambaran mengenai apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, target yang diinginkan dan program yang harus dijalankan. Secara ringkas hubungan antara komponen-komponen *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 9. *Balanced Scorecard Logic*

Tabel 4. Hubungan Antar Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
<i>Customers & Stakeholders</i>	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen	100% tahun 2003	<i>Re-engineering</i> proses penyerahan jasa
<i>Financial</i>	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	Turun 20% pada tahun	<i>Kaizen Costing</i>

<i>Internal Business Process</i>	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	2003 Turun 50% pada tahun 2003	<i>Re-engineering</i> proses penyerahan jasa
<i>Employee & Organization Capacity</i>	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	Naik 20% dari tahun 2002	Mengadakan <i>in-house</i> training

(Sumber: www.odgroup.com)

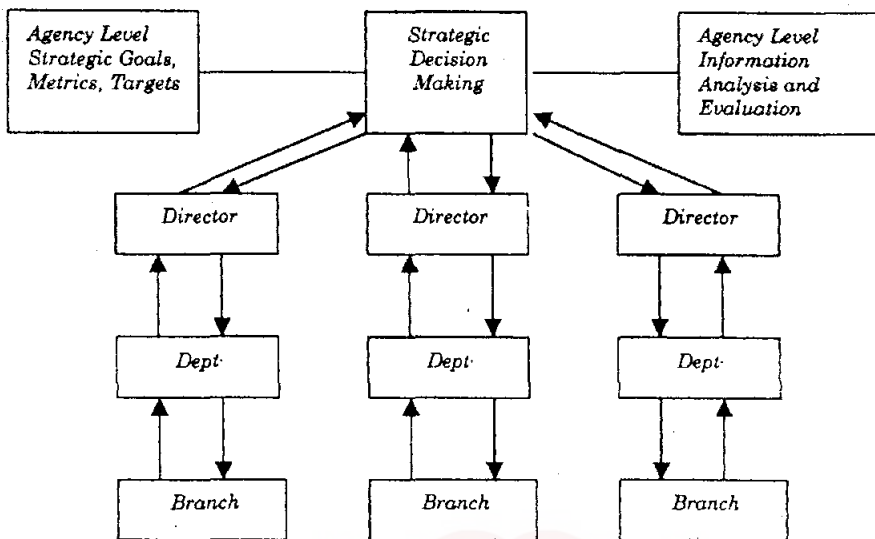
IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*

Setelah membangun *balanced scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Langkah pertama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard*. Implementasi dari *balanced scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap.

Langkah kedua adalah membangun *scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan kedalam *balanced scorecard* unit-unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *balanced scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi. Gambaran arus data untuk tahapan kedua dan ketiga dapat dilihat pada gambar 10.

Pengumpulan data bisa dilakukan dengan cara melihat catatan manual, melalui surveys menggunakan email, interview terhadap individu atau tim, dan melalui database. Setelah data data tersebut terkumpul maka eksekutif melakukan analisa dan evaluasi atas data tersebut. Dari analisa dan evaluasi ini diputuskan bagaimana merevisi strategi, inisiatif, apa yang menjadi ukurannya dan bagaimana mengukurnya terlihat pada gambar 10.



(Sumber: Averson 2003)

Gambar 10. *Performance Evaluation Data Flow*

Penggunaan *balanced scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi antara lain meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi kearah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi pekerja, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan pekerja. Ketidakmampuan organisasi dalam memilih dan menggunakan ukuran kinerja yang tepat, ketidakmampuan sistem informasi organisasi yang ada untuk menyediakan data yang diminta, kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen, dan pekerja kurang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan, merupakan beberapa kendala yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard*.

KESIMPULAN

Balanced scorecard dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan. Selanjutnya perspektif *customers* diubah menjadi perspektif *customers & stakeholders* dan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*

Sebelum mengimplementasikan *balanced scorecard* terlebih dahulu yang dilakukan adalah membangun *balanced scorecard* melalui tahapan-tahapan berikut: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja dan 6) menyusun inisiatif. Tahapan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* meliputi identifikasi data yang dibutuhkan, membangun *balanced scorecard* secara menyeluruh dan melakukan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Averson, Paul (25 Agustus 2004), "A *Balanced Scorecard* for City & County Services", <http://www.balancedscorecard.org>.
- Averson, Paul (25 Agustus 2004), "Building a Government *Balanced Scorecard*: Phase 2 - Implementation and Automation", <http://www.balancedscorecard.org>.
- "Building the *Balanced Scorecard* in Public Sector Organization", <http://www.odgroup.com>, 26 Agustus 2004.
- Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. "Using the *Balanced Scorecard* as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2005.
- Gaspersz, Vincent (2003), *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta, Gramedia.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2003), *Management Accounting*, sixth edition, South-Western, America.
- Ittner, Christopher D. dan Lareker, David, F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications" <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2004.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard*, Jakarta, Erlangga.
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2004), "Causality in a Performance Measurement Model", <http://www.ssrn.com>.
- Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2004), "Communicating and Controlling Strategy: an Empirical Study of the Effectiveness of the *Balanced Scorecard*", <http://www.ssrn.com>.
- Moxell, Sven (12 Februari 2005), "Performance Measurement Myths in Public Sector", <http://www.ssrn.com>.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "A *Balancing Act* : Developing and Using *Balanced Scorecard*", <http://www.performance-measurement.net>.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "Improve Public Sector results With A *Balanced Scorecard*: Nine Steps To Success", <http://www.balancedscorecard.org>.

