

**MEMBANGUN, MEMODIFIKASI DAN MENGADAPTASIKAN
BALANCED SCORECARD UNTUK SEKTOR PUBLIK**

Betri

Abstrak

Sebelum Pemerintah dan organisasi non profit dapat mengembangkan *Balances Scorecard* mereka harus mempertimbangkan perubahan geografi mengenai model yang cocok mengenai keadaan mereka. Banyak penelitian mengenai inplementasi BSC untuk sector non profit. Sampai sekarang beberapa peneliti telah mengamati sektor publik melalui beberapa beberapa pengukuran. Yang jelas untuk sektor ini sudah melihat manfaat pengukuran dengan berbagai tingkatan melalui prakarsa pengukuran. Yang menjadi pertanyaan Apa ada kekurangan? apa mereka membuat pengukuran tanpa membeda-bedakan masarakat luas. Menilai fondasi organisasi, membangun strategi bisnis, membuat tujuan organisasi, membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi, pengukuran kinerja dan menyusun inisiatif. Merupakan tahapan yang perlu untun membangun *balanced scorecad*. Misi organisasi publik, sangat erat hubunganya dalam memodifikasi *balanced scorecad* sehingga tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien. Langkah terakhir adalah **mengadaptasikan** apa yang telah dibangun atau disusun. Diantaranya adalah Team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengadaptasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard*. Implementasi dari *balance scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap. Unit-unit dalam organisasi diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, tim atau individu. Tim yang terbentuk mengkominukasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. 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 .

Kata Kunci : Membangun, Memodifikasi , Mengadaptasikan , Balanced Scorecard

Sebelum Pemerintah dan organisasi non profit dapat mengembangkan BSC mereka harus mempertimbangkan perubahan geografis mengenai model yang cocok mengenai keadaan mereka. Banyak penelitian mengenai implementasi BSC untuk sektor non profit. Sampai sekarang beberapa peneliti telah mengamati sektor publik melalui beberapa beberapa pengukuran. Yang jelas untuk sektor ini sudah melihat manfaat pengukuran dengan berbagai tingkatan melalui prakarsa pengukuran. Yang menjadi pertanyaan Apa ada kekurangan? apa mereka membuat pengukuran tanpa membedakan masyarakat luas. Untuk menjawab pertanyaan para eksekutif, para manajer dan para pegawai harus mempunyai pandangan yang sama dari suatu perspektif yang lebih luas. Mereka memerlukan system yang tidak hanya menghitung input dan output system tersebut, tetapi apa system telah menyediakan suatu kesempatan untuk menilai kemajuan untuk mencapai misi dan visi organisasi.

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 mengadaptasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam membangun dan dan mengadaptasikan 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).

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 efisiensi 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 berorientasi *nonprofit*. 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

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

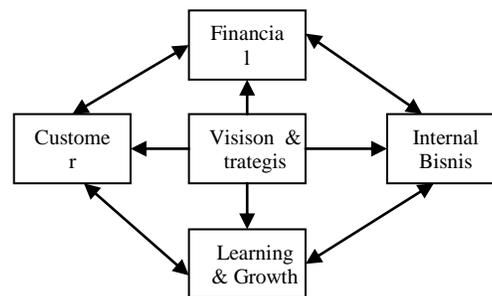
(Sumber: Averson 1999)

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 dibangun dengan modifikasi yang tepat sebelum mengadaptasikannya terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm 2003).

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).

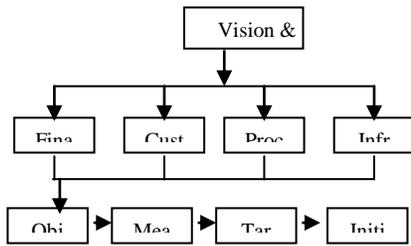
Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses 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 Scocercard 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).

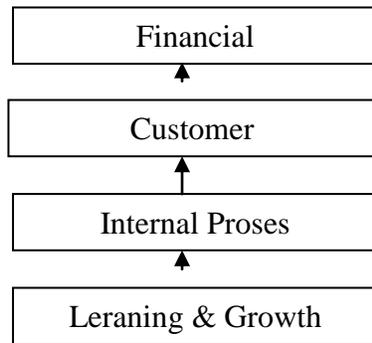
Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan 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.



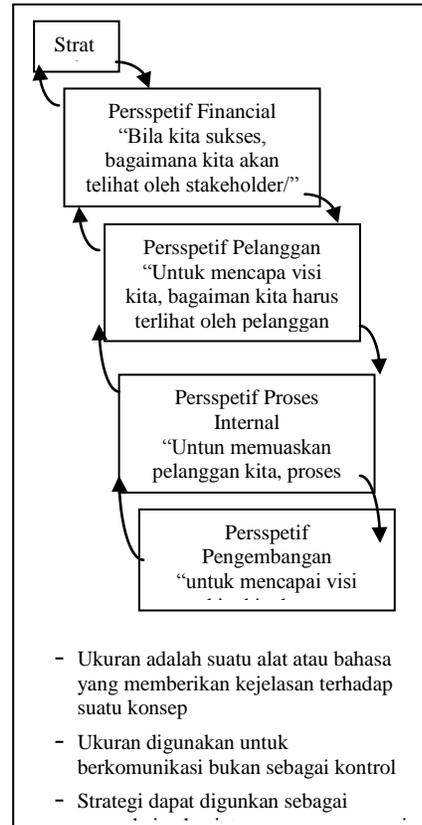
Sumber: Averson 2003)

Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hypothesis*

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi pespektif lainnya. Jika dalam pespektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam pespektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (pespektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (pespektif finansial). Dengan *balanced scorecard* dimungkinkan untuk menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuantujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi kedalam empat pespektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan. Ada pula ahli lain yang mengatakan *balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategistrategi dan taktik secara simultan sehingga kebijakan dan aktifitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi dan sampai kepada hasil. Dengan demikian, dalam menyusun *balanced scorecard* hendaknya diawali dengan pendalaman tentang visi dan misi suatu organisasi.

Berdasarkan uraian dari kerangka fikir tersebut maka hubungan *Balanced Scorecard* dan Visi/Strategi tersebut dapat

dilihat pada gambar dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4. Hubungan *Balanced Scorecard* dan Visi/Strategi

Terkait dengan konsep *balanced scorecard* pada sektior publik maka Apa yang harus diperhatikan dalam membangun *Balanced Scorecard* pada organisasi sektor public, Bagaimana modifikasi *Balance Scorecard* pada organisasi sektor public yang pada awalnya modifikasi ditujukan bagi organisasi bisnis serta Apa yang harus yang menjadi perhatian dalam mengadaptasikan *Balance Scorecard* pada organisasi sektor

Metodelogi Penelitian

Penelitian ini mengkaji beberapa literature mengenai konsep *balanced scorecard*. Penelitian ini berusaha menjelaskan apa dan bagaimana tahapan dan implementasi *balanced scorecard* pada organisasi sector public. Tujuannya adalah memberikan suatu wacana

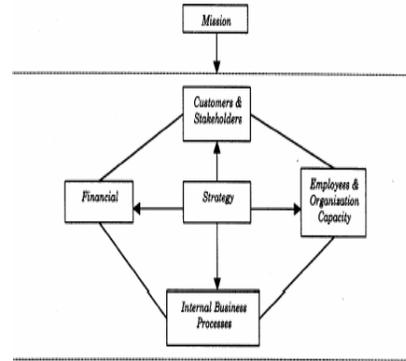
tambahan tentang perkembangan pemikiran terhadap implementasi dan tahapan *balance scorecard* sector public dan manfaat yang didapatkan dari implementasi *balance scorecard* tersebut. Data yang dikumpulkan adalah riset kepustakaan (*library research*) yang berhubungan dengan masalah yang dibahas. Riset kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan membaca usut hal yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi untuk mengumpulkan informasi yang menggunakan literature sebagai objek kaji. Cara ini dilakukan dengan membaca buku-buku referensi, membaca artikel-artikel riset dan catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah.

PEMBAHASAN

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 *nonprofit* 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 5.



(Sumber: Rohm 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

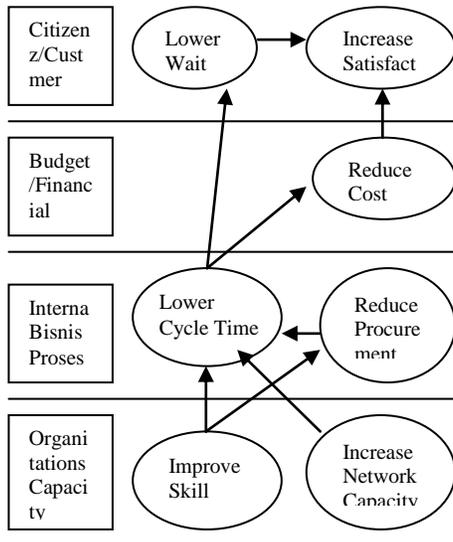
Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus 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 6.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 6. Public Sector Strategy Map

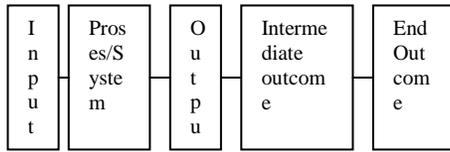
Dari diatas, dapat dilihat bahwa, dengan meningkatkan kemampuan karyawan akan meningkatkan *cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa) dan mengurangi tahapan dalam *procurement*. Peningkatan *network capacity* dan pengurangan tahapan dalam *procurement* akan mengurangi *cycle time*. Pengurangan *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 7.

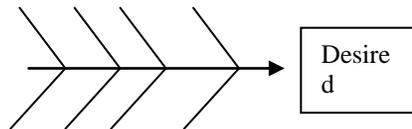


(Sumber: Rohm 2003)
Causal Analysis

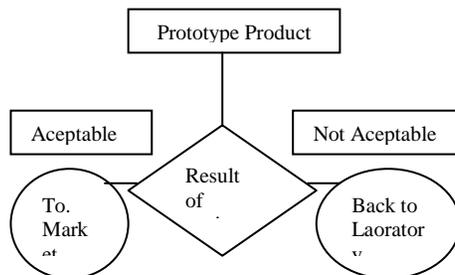
Model ini menggambarkan hubungan sebab akibat dari suatu kinerja. Dimulai dengan menentukan hasil yang diinginkan (*effect*) dan kemudian mengidentifikasi penyebab (*cause*) yang mengakibatkan tercapainya hasil tersebut. Model ini dapat dilihat pada gambar 7.

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 8. 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 measures*. Tabel 2 di bawah ini adalah contoh pengembangan ukuran bagi setiap tujuan yang ditentukan

Tabel 2. Pengukuran Strategis pada Organisasi Publik

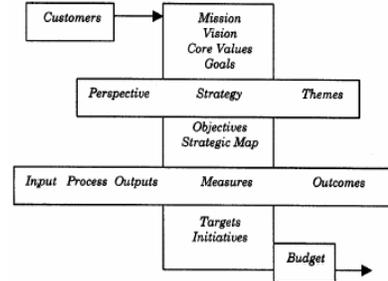
Perspektif	Tujuan	Ukuran	Tipe
<i>Customers and Stakeholders</i>	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen Kegiatan yang melibatkan masyarakat	<i>Lag Lead</i>
<i>Financial Internal</i>	Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi	Biaya jasa yang diberikan	<i>Lag</i>
<i>Business Process</i>	Mengurangi biaya jasa	Waktu penyerahan jasa	<i>Lag</i>
<i>Employee and Organization Capacity</i>	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa 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. 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*. 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 gambar 9.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 9. Balanced Scorecard Logic

Tabel 3. Hubungan Antar Komponen-Komponen dalam Balanced Scorecard

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
Customers stakeholders	Meningkatkan	Tingkat kepuasan konsumen	100% tahun 2003	Re-engineering
Financial Internal	Kepuasan konsumen	Biaya jasa yang diberikan	Turunan 20% pada tahun 2003	proses penyerahan jasa
Business Process	Mengurangi biaya	Waktu penyerahan Jasa	Turunan 50% pada tahun 2003	Kaizen Costing
Employee Organization Capacity	Mengurangi waktu Dibuatkan untuk Menyerahkan jasa	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	Naik 20% tahun 2002	Re-engineering proses penyerahan jasa
	Meningkatkan Kemampuan karyawan			Mengadakan in-house training

(Sumber: www.odgroup.com)

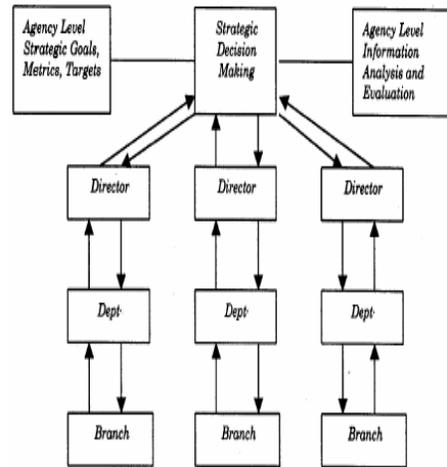
MENGADAPTASIKAN *BALANCED SCORECARD*

Setelah membangun *balanced scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengadaptasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Langkah pertama dalam mengadaptasikan *balanced scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengadaptasikan *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*.

Berikut sebagai contoh adaptasi modifikasi *balanced scorecard* pada sektor public:

- Kasus Pemerintah kota Seattle, Amerika Serikat :
Visi:
Mewujudkan praktek berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam aktifitas pemerintahan dan kemasyarakatan kota
Misi:
Praktek pemerintahan yang berkelanjutan berbasis perbaikan terus-menerus

Tabel 4. Contoh Adaptasi BSC pada pengelolaan sektor publik / kota

<i>Perspektif</i>	Tema strategis	Sasaran strategis	Ukuran strategis
<i>Perspektif pelanggan:</i> Untuk mencapai visi kita, bagaimana kita harus melihat pada pelanggan kita? Bagaimana menciptakan nilai pada pelanggan kita?	Vitalitas lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan keselamatan pribadi • Memperbaiki transportasi • Meningkatkan kualitas lingkungan • Menyediakan pilihan pekerjaan baru dan menarik • Meningkatkan kesamaan dan peluang 	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kejahatan • Penggunaan transportasi alternatif • Memperbaiki persepsi kualitas hidup • Tingkat pekerjaan di segmen industri target • % penilaian jasa dari warga yang termasuk baik / sangat baik
<i>Perspektif finansial:</i> Bagaimana kita terlihat sukses secara finansial oleh pemegang saham kita?	Ekonomi, Efisiensi, dan Integritas fiskal	<ul style="list-style-type: none"> • Mengamankan mitra jasa / pendanaan • Peningkatan dasar pajak • Memelihara tingkat peminjaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah dan macam mitra pendanaan baru • Pendapatan pajak • Tingkat peminjaman pengeluaran perkapita
<i>Perspektif bisnis internal:</i> untuk memuaskan pelanggan kita, pada proses-proses mana kita unggul?	Kapasitas jasa superior	<ul style="list-style-type: none"> - Interaksi dengan masyarakat yang lebih ringkas - Mempromosikan pemecahan masalah berbasis komunitas - Meningkatkan produktifitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu siklus interaksi dengan masyarakat - Jumlah dan macam solusi berbasis komunitas - GNP perkapita regional
<i>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:</i> untuk mencapai visi kita, bagaimana kita harus belajar dan memperbaiki?	Tenaga kerja yang termotivasi dan siap	<ul style="list-style-type: none"> - Iklim pekerjaan yang positif - Kesenjangan ketrampilan yang rapat - Manajemen informasi yang lebih meningkat 	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan pekerja - Akuisisi ketrampilan

Sumber: Norton dan Kaplan, 2001

Untuk membuat BSC efektif sebagai kerangka sustainabilitas terutama di sektor pelayanan publik, harus dimodifikasi minimal di 3 hal:

1. Tingkat kepentingan pengukuran finansial sebaiknya dirubah untuk mengenali bahwa fungsi utama pemerintah adalah bukan menghasilkan uang namun memperbaiki kualitas hidup warga.
2. Pengukuran finansial harus diperluas dengan menggabungkan atribut non-finansial seperti kinerja lingkungan dan sosial
3. Komponen pelanggan harus dikembangkan dengan memasukkan stakeholder lain

Simpulan

1. Sebelum mengadaptasikan *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 membangun *balanced scorecard* meliputi identifikasi data yang dibutuhkan, membangun *balanced scorecard* secara menyeluruh dan melakukan evaluasi.

2. Dalam membangun *Balanced scorecard* pada organisasi publik perlu 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*. Modifikasi yang perlu diperhatikan juga adalah Tingkat kepentingan pengukuran finansial sebaiknya dirubah untuk mengenali bahwa fungsi utama pemerintah adalah bukan menghasilkan uang namun memperbaiki kualitas hidup warga. Pengukuran finansial harus diperluas dengan menggabungkan atribut non-finansial seperti kinerja lingkungan dan sosial

3. Langkah- langkah dalam **mengadaptasikan** apa yang telah dibangun atau disusun.
 - a. Team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengadaptasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard*. Implementasi dari *balance scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap.
 - b. Unit-unit dalam organisasi diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, tim atau individu. Tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. 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
 - c. Untuk evaluasi dan peningkatan arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi.

Kepustakaan

Averson, Paul (25 Agustus 2004), "A *Balanced Scorecard for City & County Services*", <http://www.balanced scorecard.org>.

Averson, Paul (25 Agustus 2004), "*Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation*", <http://www.balanced scorecard.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 Corporat

Strategy", <http://www.ssrn.com>, 12 Februari 2005. Gaspersz, Vincent (2003), *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan SixSigma* 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 Larcker, 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 Emperical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard*", <http://www.ssrn.com>.

Modell, 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>.