

ISSN : 2085 - 0328

Jurnal Ilmiah Sosial

PERSPEKTIF

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

Perspektif

Volume 2

Nomor 2

Medan
Oktober 2009

Halaman
52-124

ISSN
2085 - 0328

SUSUNAN REDAKSI

Penanggungjawab
Dekan Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
H.M.Husni Thamrin Nasution

Ketua Penyunting
Effiati Juliana Hasibuan

Wakil Ketua
Indra Muda

Dewan Penyunting
Rosmala Dewi Siregar
Irfan Simatupang
Nina Siti Salmaniah Siregar
Irwan Nasution
Hottob Harahap
Anggreini A. Lubis

Sekretariat
Ade Friady

Sirkulasi & Distribusi
Ahmad Fuad
Ermiyenti
Samsul Helmi

Alamat Redaksi / Tata Usaha
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik - Universitas Medan Area
Jalan Kolam No 1, Medan Estate, Medan.
Telp.(061) 7366878, Faks.(061) 7360168
Email : isipol@uma.ac.id

PENGANTAR REDAKSI

Assalamualaikum Wr.wb,

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT , dengan izin-Nya dan atas dorongan dari berbagai pihak, Jurnal Perspektif Nomor 2/ Volume 2/ Oktober 2009 akhirnya kembali terbit.

Dalam kesempatan ini kami mengucapkan terimakasih kepada para penulis yang telah menyumbangkan tulisannya sehingga jurnal ini siap untuk diterbitkan dan juga kepada Yayasan pendidikan Haji Agus Salim serta pihak Rektorat Universitas Medan Area yang telah memberikan motivasi dan bantuan dana untuk terbitnya jurnal ini.

Adapun segala sesuatu kekurangan yang masih terdapat pada jurnal kedua ini kepada Allah SWT kami mohon ampun dan kepada anda sekalian kami mohon maaf.

Selanjutnya dengan sangat senang hati kami menerima sumbangan tulisan dari segenap civitas akademika Universitas Medan Area dan rekan-rekan sejawat lainnya.

Akhir kata kami menerima kritikan membangun dan berbagai saran dari berbagai pihak demi kesempurnaan jurnal ini di masa mendatang.

Wassalamuaikum Wr. Wb.
Medan, Oktober 2009

Penyunting

PERSPEKTIF
Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial

DAFTAR ISI

	Halaman
PENGANTAR REDAKSI	i
DAFTAR ISI	ii
UCAPAN TERIMA KASIH (MITRA BESTARI)	iv
Strategi dan Upaya Instansi Pemerintah dan Lembaga Penyelenggara Negara Lainnya Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja <i>M.H Thamrin Nasution</i>	52-62
Kegiatan Humas (Public Relation) dan Peranannya Dalam Membentuk Citra Organisasi <i>Bahrum Jamil</i>	63-65
Analisis Penarikan Pajak Pedagang Kaki-5 di Kota Medan Dengan Menggunakan Prinsip <i>The Four Canon Taxations</i> <i>Dadang Darmawan</i>	66-70
Peranan Keterampilan Mendengarkan Dalam Efektifitas Belajar-Mengajar di Perguruan Tinggi <i>Effiati Juliana Hasibuan</i>	71-76
Fenomena Reality Show Di Media Televisi <i>Dewi Kurniawati</i>	77-85
Perempuan dan Televisi <i>Fatma Wardy Lubis</i>	86-95

Memahami Reformasi Pemerintahan

Arsyad..... 96-98

**Pedofolia Sebagai Bencana Sosial Dalam Industri Pariwisata
dan Upaya Pencegahannya**

Syahrul..... 99-106

Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah

Maksum Syahri Lubis..... 107-116

PETUNJUK PENULISAN

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada para Mitra Bestari (Reviewer) Jurnal PERSPEKTIF Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area atas segala partisipasinya dalam menelaah bidang ilmu pada isi jurnal PERSPEKTIF atas penyempurnaan jurnal ini :

Prof. Dr. M.Arif Nasution MA

Prof.Dr.Badaruddin Rangkuti MSi

Prof. Subhilhar MA, PhD

Drs.Heri Kusmanto MA

Drs.Usman Tarigan MS

Drs.Kariono MA

BALANCED SCORECARD UNTUK ORGANISASI PEMERINTAH

Maksum Syahri Lubis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Medan Area

ABSTRACT

It is acknowledged that successful or not to hold the government in implementation shall be measured bases to the governance performance especially in the development time to time. In shortly, this performance in assessment at least should be measured also according to the effectiveness, efficiency, and also productivity (EEP), this all later shall be finished on the a public-accountability measure. The public accountability in many ways is very easy to know. The control for this public interest as in generally shall be come from the student quality run, also with the students, NGO(S) available, mass organization, political organization and political party, press, and business-community. The support in whole to the government program shall be oriented to the governance and also priority on the development as priority, and for this can be measured on the quality of public policy taken. For every public policy as arranged is suggested bases to the public interest in aspiration, to provide it together and according to public request, and also for society in all.

Keywords: bureaucracy reform, balance scorecard.

PENDAHULUAN

Balanced scorecard adalah metoda yang dikembangkan Kaplan dan Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. Bagaimana *balanced scorecard* diterapkan bagi organisasi pemerintah merupakan tujuan dari penulisan artikel ini. Diskusi mengenai hal itu dimulai dengan pembahasan mengenai sistem manajemen strategis.

SISTEM MANAJEMEN STRATEGIS

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus secara terstruktur. Strategi adalah pola tindakan terpilih untuk mencapai tujuan tertentu. Pada mulanya, sistem manajemen

strategis bercirikan: mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang dan berfokus pada kinerja keuangan. Penerapan sistem manajemen strategis yang demikian di banyak perusahaan swasta mengalami kegagalan. Sebab-sebabnya antara lain: hanya 25% manajer yang memiliki insentif yang terhubung ke strategi, 60% perusahaan tidak menghubungkan anggarannya ke strategi, 85% dari tim eksekutif menghabiskan waktu kurang dari satu jam untuk membahas strategi tiap bulan, dan hanya 5% pegawai yang memahami strategi.

Namun sistem manajemen strategis tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan perusahaan. *Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan memberikan solusi terhadap tuntutan ini. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis adalah: memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang,

mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahaan swasta ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer/pelanggan*.

Balanced scorecard diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja.

Potensi untuk mengubah budaya kerja ada karena dengan *balanced scorecard*, perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu; dan membentuk sikap mencari konsensus karena adanya perbedaan awal dalam menentukan sasaran, langkah-langkah strategis yang diambil, ukuran yang digunakan, dll.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat.

Balanced scorecard paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merger atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan. *balanced scorecard* juga diterapkan dalam

situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

Adakah kemungkinan kegagalan dalam menerapkan *balanced scorecard*? Menyusun *balanced scorecard* bukanlah pekerjaan yang mudah. Banyak organisasi gagal membuat *balanced scorecard* karena berbagai sebab. Sebab-sebab itu antara lain: tidak ada komitmen pimpinan, terlalu sedikit staf terlibat, *scorecard* disimpan saja, proses penyusunan yang lama dan sekali jadi, menganggap *balanced scorecard* sebagai sebuah proyek, kesalahan memilih konsultan, atau menggunakan *balanced scorecard* hanya untuk keperluan pemberian kompensasi.

Siapa yang menggunakan *balanced scorecard*? Banyak organisasi swasta, pemerintah dan nirlaba yang telah menggunakan *balanced scorecard* 60% dari 1000 organisasi dalam Fortune menggunakan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* semakin banyak diadopsi di Eropa, Australia dan Asia oleh organisasi besar, menengah dan kecil.

Industri pengguna *balanced scorecard* sendiri terdiri dari berbagai macam perusahaan, seperti bank, konstruksi, jasa konsultasi, IT, perminyakan, farmasi, penerbangan, asuransi, *manufacturing*, perusahaan dagang dan distribusi. Perusahaan yang menunjukkan keberhasilan luar biasa setelah menerapkan *balanced scorecard* adalah antara lain: MOBIL Oil yang pada tahun 1993 menempati posisi ke 6 dalam *profitability*, kemudian menjadi nomor satu pada periode 1995-1998; CIGNA pada tahun 1993 rugi \$275 M, tahun 1994: menjadi untung sebesar \$15 M dan tahun 1997 sebesar \$98 M; BROWN & ROOT ENG. tahun 1993 rugi namun tahun 1996 menjadi nomor satu dalam pertumbuhan *profit*.

KONSEPSI BALANCED SCORECARD

Kemunculan gagasan *balanced scorecard* berawal dari temuan riset Kaplan dan Norton (dari *Harvard Business School*) pada awal tahun 1990an. Konsep awal *balanced scorecard* berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius *Harvard Business Review*.

Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan *balanced scorecard* pada banyak perusahaan di Amerika. Buku ini semakin mempopulerkan *balanced scorecard*, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia.

Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation – How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka.

Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide *balanced scorecard* ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai *balanced scorecard* sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard*

mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Balanced scorecard memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

1. menjelaskan visi organisasi
2. menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
3. mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
4. meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

- (1) menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
- (2) menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
- (3) membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
- (4) membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
- (5) melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi enam kegiatan berikut: perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan.

1. Perumusan Strategi

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri.

Analisis Eksternal dan Internal

Analisis Eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri di mana suatu perusahaan termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dll.

Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dll.

Penentuan Jati Diri

Penentuan jati diri organisasi terdiri dari perumusan misi, visi,

keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan organisasi.

MISI menjelaskan lingkup, maksud atau batas bisnis organisasi, yaitu kebutuhan pelanggan apa yang akan dipenuhi oleh organisasi, siapa dan di mana; serta produk inti apa yang dihasilkan, dengan teknologi inti dan kompetensi inti apa. Misi ditulis sederhana, ringkas, terfokus. Unsur-unsur misi meliputi produk inti, kompetensi inti, dan teknologi inti. Yang dimaksud dengan produk inti adalah barang atau jasa yang dipersepsi bernilai tinggi oleh pelanggan, berupa komponen kunci dilindungi hak paten dan menghasilkan laba terbesar. Kompetensi inti adalah kemampuan kunci yang dimiliki organisasi dalam menghasilkan produk inti. Sedang teknologi inti adalah *know-how*, perangkat keras dan perangkat lunak yang menjadi basis kompetensi inti.

Beberapa contoh misi adalah sebagai berikut.

"To engineer, produce, and market the world's finest automobiles, known for uncompromised levels of distinctiveness, comfort, convenience, and refined performance." (Cadillac Motor Co.)

"To produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior global air-ground transportation of high priority goods and document that require rapid, time-sensitive delivery." (FedEx).

VISI menggambarkan akan menjadi apa suatu organisasi di masa depan. Ia bersifat sederhana, menumbuhkan rasa wajib, memberikan tantangan, praktis dan realistik, dan ditulis dalam satu kalimat pendek. Contoh-contoh visi adalah:

"We will be an outstanding company by exceeding pelanggan expectations through empowered people, guided by shared values." (PepsiCo.)

"From managing a world-class port, we shall grow into world-class corporation with network of ports, logistics and related businesses throughout the world."

We shall be recognized everywhere for quality and value." (Otoritas Pelabuhan Singapore).

"Menjadi perusahaan jasa konsultan perencana nomor satu di Jakarta."

"Menjadi BPR terbesar, tangguh dan dihargai di Cianjur Selatan."

Visi perlu diperinci dalam berbagai perspektif. Dalam perspektif finansial, misalnya: "Kami akan menyerahkan nilai superior jangka panjang secara konsisten kepada pemegang saham". Dalam perspektif pelanggan: "Kami akan memberikan nilai terbaik pada setiap penawaran yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar yang dipilih untuk dilayani." Dalam perspektif proses internal: "Kami akan meningkatkan nilai pelanggan melalui berfikir kembali, meningkatkan dan memperlancar (mengefisienkan) proses bisnis kami." Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: "Kami akan selalu berfikir tentang pelanggan dan bangga sebagai orang yang bertanggungjawab terhadap pelanggan."

Keyakinan Dasar adalah pernyataan yang perlu dipegang direksi dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. Pernyataan ini untuk mendorong semangat manajemen dan karyawan dalam menghadapi hambatan dan ketidakpastian. Contoh: "*We believe that customer service and satisfaction are fundamental to any succesful long-term partnership. We shall provide our customers with service of high quality and at the right price.*" (PSA Co.)

Nilai Dasar adalah untuk membimbing manajemen dan karyawan dalam memutuskan pilihan yang dapat muncul setiap saat. Contoh: nilai dasar PepsiCo adalah: **Diversity** – menghargai perbedaan setiap orang, **Integrity** – melakukan apa yang dikatakan, **Honesty** – berbicara terbuka dan bekerja keras memahami dan menyelesaikan masalah, **Teamwork** – bekerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, **Accountability** –

kesungguhan memenuhi harapan, **Balance** – menghargai keputusan seseorang untuk mencapai keseimbangan dalam hidup.

Tujuan adalah pernyataan tentang apa yang akan diwujudkan sebagai penjabaran visi organisasi. Tujuan dijabarkan dalam empat perspektif pula: Apa tujuan yang berkaitan dengan perspektif pelanggan? Apa tujuan yang berkaitan dengan perspektif finansial? Apa proses bisnis internal yang akan mendukung pencapaian tujuan pelanggan dan finansial? Apa tujuan yang berkaitan dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

Contoh-contoh pernyataan tujuan adalah: "Menjadi perusahaan jasa konstruksi paling menguntungkan di Indonesia pada tahun 2005 berdasarkan keunggulan dalam manajemen, teknologi, dan sumber daya manusia." "Mencapai oplah 100.000 eksemplar pada tahun 2006." "Membangun 15.000 unit RSS per tahun sejak tahun 2007 dengan model yang paling diminati, didukung teknologi terbaik, dilaksanakan oleh pekerja bangunan yang handal dan berkomitmen."

Perumusan Strategi

Strategi dibuat dalam beberapa tingkatan: tingkat organisasi, tingkat unit bisnis, dan tingkat fungsional. Dalam menentukan strategi perlu dikenali penghalang intern yang dihadapi, antara lain :

Management barrier: di mana *management system* didisain secara tradisional untuk pengawasan pelaksanaan kegiatan dan terkait dengan anggaran, bukan strategi.

Vision barrier: dimana strategi seringkali tidak dimengerti oleh mereka yang harus menerapkannya.

Operational barrier: dimana proses-proses penting tidak dibuat untuk menggerakkan strategi.

People barrier: dimana tujuan orang per orang, peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan tidak terkait dengan implementasi strategi organisasi.

Strategi yang baik umumnya mengikuti kriteria sebagai berikut: konsisten secara intern, realistik, berfokus pada pencarian peluang dan penyelesaian akar masalah, meningkatkan *customer value*, menonjolkan keunggulan kompetitif, fleksibel, mudah dilaksanakan dalam perusahaan, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal.

2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target dan inisiatif.

Sasaran adalah kondisi masa depan yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif: sesuai dengan tujuan dan strategi, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan saling mendukung.

Beberapa pedoman dalam menentukan sasaran adalah: sasaran harus menentukan hasil tunggal terukur yang harus dicapai, sasaran harus menentukan target tunggal atau rentang waktu untuk penyelesaian, sasaran harus menentukan faktor-faktor biaya maksimum, sasaran harus sedapat mungkin spesifik dan kuantitatif (dan oleh karenanya bisa diukur dan dapat diuji), sasaran harus menentukan hanya apa dan kapan; harus menghindari spekulasi kata mengapa dan bagaimana, sasaran harus dalam arah mendukung, atau sesuai dengan, rencana strategis organisasi dan rencana tingkat tinggi lainnya, dan sasaran harus realistik dan dapat dicapai, tetapi tetap menggambarkan tantangan yang berat. Antara visi, tujuan dan sasaran harus saling terkait dalam alur logikanya jelas.

Sasaran juga harus dijabarkan dalam berbagai perspektif. Contoh **Perspektif finansial**: "Kami akan mencapai suatu hasil total yang secara konsisten akan menempatkan perusahaan kami diantara 125 organisasi puncak yang terdaftar pada the S&P 500".

Perspektif pelanggan: "Kami akan secara terus-menerus meningkatkan persepsi pelanggan tentang nilai-nilai yang ditawarkan perusahaan kami

sehingga jumlah pelanggan yang tidak memberikan nilai "sangat baik" akan menurun sebanyak 40% ketika melakukan survei pelanggan pada tahun 1998".

Perspektif proses internal: "Pada tahun 1998, rasio biaya total operasional kami akan turun sepertiga (33,33%)".

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: "Sasaran kami adalah peningkatan tahunan pada skor yang ditetapkan oleh survei *benchmark*. Selain itu, kami akan memantau kemajuan kami melalui pengumpulan opini karyawan, baik secara formal maupun non-formal, secara periodik".

Tolok Ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan sasaran. Tolok ukur terdiri dari dua jenis: tolok ukur hasil (*lag indicator*) dan tolok ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *key performance indicators*. Indikator kinerja kunci harus merupakan faktor-faktor yang bisa diukur, masuk secara logis dalam area hasil kunci tertentu yang sasarannya jelas, mengidentifikasi apa yang akan diukur, bukan berapa banyak atau ke arah mana, merupakan faktor-faktor yang dapat ditelusuri asalnya (*tracked*) secara terus-menerus sampai tingkat yang memungkinkan.

Jika *outcome indicator* berfokus pada hasil-hasil kinerja pada akhir periode waktu atau aktivitas dan merefleksikan keberhasilan masa lalu atau aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang telah dilaksanakan, maka *output indicator* mengukur proses-proses dan aktivitas-aktivitas antara dan hipotesis dari hubungan sebab-akibat strategik. Contoh ukuran hasil dalam konteks peningkatan profit: pertumbuhan pendapatan, sedang ukuran pemacunya: *revenue mix*. Dalam konteks meningkatkan kepercayaan pelanggan, ukuran hasil: persentase pendapatan dari pelanggan baru, sedang ukuran pemacu: pertumbuhan pelanggan baru.

Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu

dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung pada nilai (*value*), kesenjangan (*gap*), ketepatan waktu (*timeliness*), hasrat/keinginan (*appetite*), keterampilan (*skill*). Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. *Benchmarking* adalah untuk mendapat informasi praktek terbaik, untuk membangun suatu kasus yang jelas guna mengkomunikasikan betapa pentingnya mencapai target-target itu.

Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada satu bagian, tetapi dapat bersifat lintas fungsi/bagian, mengidentifikasi hal-hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi agar mencapai tujuan, harus jelas agar manajer dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi secara keseluruhan.

3. Penyusunan Program

Proses penyusunan program adalah: menjabarkan inisiatif menjadi beberapa program yang akan dilaksanakan beberapa tahun yad., memperkirakan investasi yang diperlukan untuk setiap program, menghitung perkiraan penerimaan yang dapat diperoleh dan menghitung perkiraan laba/hasil yang akan diperoleh.

4. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan iniatif yang telah dirumuskan. Anggaran yang baik adalah: merupakan rencana tindakan terperinci, merupakan rencana satu-dua tahunan, menguraikan biaya yang diperlukan, mengidentifikasi pencapaian terpenting kegiatan tsb., menyebutkan siapa yang akan

bertanggung jawab, sebagai referensi menyusun rencana kinerja individual, ditulis secara singkat namun lengkap, alat untuk memantau kinerja dan diperbarui apabila terjadi perubahan-perubahan.

Dengan demikian *balanced scorecard* mendukung suatu sistem manajemen yang lengkap dengan mengkaitkan strategi jangka panjang ke penganggaran tahunan.

5. Implementasi

Tahap ini melaksanakan kegiatan sesuai rencana.

6. Pemantauan dan Pengendalian

Tahap ini membandingkan kinerja dengan target. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi diantara keduanya. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan. Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian.

Jenis-jenis pengendalian antara lain: pengendalian premis/asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus. Pengendalian dapat lebih mudah dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* karena tolok ukurnya sudah diperjelas.

PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD PADA ORGANISASI PEMERINTAH

Mengapa institusi pemerintah perlu mengadopsi *balanced scorecard* ? Pemerintah pada era sekarang ini, baik pemerintah pusat, daerah maupun lokal diharapkan untuk menjadi: akuntabel, kompetitif, ramah rakyat, dan berfokus pada kinerja. Organisasi pemerintah juga ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu penerima layanan, karyawan, lembaga

pemberi pinjaman/hibah, masyarakat, dan pembayar pajak).

Tuntutan ini mengharuskan organisasi pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal sangat tidak stabil, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidak-pastian yang ditemui. Organisasi pemerintah, dengan demikian, harus berfokus strategi. Strategi ini lebih bersifat hipotesis, suatu proses yang dinamis, dan merupakan pekerjaan setiap staf. Organisasi pemerintah harus juga merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Perspektif

Finansial
Pelanggan
jasa/pelayanan
Proses Proses
Internal
Pertumbuhan
& Pembelajaran

Swasta

Pemegang saham
Pelanggan
Membuat produk
yang diunggulkan

Pemerintah

DPR, pembayar pajak, konstituen
Orang yang menggunakan publik
Memberikan pelayanan kompetitif
karyawan, direksi pejabat politik
(menteri), pegawai pemerintah

Contoh Penerapan

Berikut ini adalah konsep BSC untuk kota Charlotte (AS) untuk menunjukkan perbedaannya dengan organisasi swasta seperti yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu.

Ada tujuh komponen dalam BSC Kota Charlotte, yaitu: visi, tema strategis (atau area fokus), prinsip strategis, perspektif, sasaran, kaitan, dan ukuran & target.

Visi: Visi Kota Charlotte secara singkat adalah untuk menjadi "pilihan masyarakat untuk hidup, bekerja dan berekreasi".

Tema strategis atau area fokus: Dewan Kota menetapkan lima tema strategis atau area fokus sebagai strategi untuk mencapai visi kota: ketenteraman warga (*community safety*), kemandirian kota (*city-within-city*), kemajuan ekonomi

Agar organisasi pemerintah dapat berfokus pada strategi yang sudah dirumuskan, maka organisasi pemerintah juga harus menterjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional, menyelaraskan organisasi dengan strategi (dan bukan sebaliknya), memotivasi staf sehingga membuat strategi merupakan tugas setiap orang, menggerakkan perubahan melalui kepemimpinan eksekutif, dan membuat strategi sebagai suatu proses yang berkesinambungan.

Adapun perbedaan karakteristik organisasi swasta dan pemerintah adalah sebagai mana ditunjukkan dalam tabel berikut :

(*economic development*), transportasi (*transportation*) dan mereformasi birokrasi (*restructuring government*).

Prinsip strategis: Penerapan prinsip strategis adalah untuk membantu memastikan bahwa kota Charlotte akan menjadi pilihan masyarakat. Ada delapan prinsip strategis yang ditetapkan dan disebut Prinsip Pertumbuhan Cerdas (*Smart Growth Principles*), yaitu:

1. Mempertahankan kapasitas perencanaan penggunaan lahan
2. Mengupayakan keputusan penggunaan lahan yang efektif
3. Memperkuat masyarakat melalui lingkungan yang sehat
4. Merancang kota untuk mendukung kehidupan yang harmonis
5. Melindungi lingkungan
6. Memperluas aneka pilihan transportasi

7. Menggunakan investasi publik sebagai katalisator untuk mencapai hasil yang diinginkan

Perspektif: Dengan penekanan pada "keseimbangan", *balanced scorecard* Kota Charlotte menggunakan empat perspektif untuk menjawab kebutuhan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat.

1. **Perspektif Pelanggan:** melayani pelanggan.
Manajer kota harus mengetahui apakah pemerintah kota betul-betul memenuhi kebutuhan masyarakat. Mereka harus menjawab pertanyaan: Apakah organisasi menyediakan apa yang diinginkan oleh masyarakat?
2. **Perspektif Proses Internal:** Menyediakan pelayanan secara kompetitif.
Manajer kota harus berfokus pada tugas penting yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Manajer kota harus menjawab pertanyaan: Dapatkah pemerintah kota meningkatkan pelayanan dengan mengubah cara pelayanan itu disampaikan?
3. **Perspektif Keuangan:** Mengelola anggaran secara akuntabel.
Manajer kota harus berfokus pada bagaimana cara memenuhi kebutuhan pelayanan secara efisien. Mereka harus menjawab pertanyaan: Apakah pelayanan yang diberikan telah dilaksanakan dengan biaya yang rendah?
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Mengembangkan kapasitas karyawan.
Kemampuan organisasi untuk meningkatkan dan memenuhi permintaan masyarakat terkait secara langsung dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan itu. Pemerintah kota harus

menjawab pertanyaan: Apakah pemerintah kota menggunakan teknologi yang sesuai dan melakukan pelatihan karyawan untuk kemajuan yang berlanjut?

Sasaran

Kota Charlotte memilih 16 sasaran perusahaan untuk *scorecard* organisasinya. Setiap sasaran organisasi secara garis besar digambarkan sedemikian sehingga ia memberikan konteks untuk mencapai apa organisasi itu dibentuk. Hubungan antara lima area fokus, empat perspektif dan 16 sasaran organisasi merupakan panduan bagi setiap unit dan karyawan dalam melaksanakan kegiatannya.

Kaitan Hubungan

Sasaran yang strategis harus saling dihubungkan dalam suatu hubungan sebab-akibat. Misalnya, jika suatu organisasi memberikan karyawan dengan pelatihan yang perlu untuk "Mempromosikan Pembelajaran & Pertumbuhan", maka organisasi itu akan dapat "Menyampaikan Pelayanan secara Kompetitif". Ini akan mempengaruhi kemampuan organisasi itu untuk "Meningkatkan Pelayanan bagi Masyarakat" yang pada akhirnya "Menyediakan Aneka Pilihan Pelayanan".

Ukuran & Target

Untuk setiap sasaran strategis, ada satu set ukuran dan target strategis. Ini dijabarkan dalam rencana strategis untuk setiap area fokus.

Penerapan di Berbagai Organisasi

Balanced scorecard sudah diterapkan di banyak lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Di AS instansi Federal yang menggunakan *balanced scorecard* antara lain adalah Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish

& Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality.

Sedang negara bagian yang sudah menerapkan *balanced scorecard* diantaranya Alaska, Oregon, Washington, California, Idaho, Montana. Pada tingkat lokal, setingkat kecamatan di Indonesia, *balanced scorecard* sudah dipergunakan di 39 Counties, 277 Cities, 44 Sewer Districts, 125 Water Districts, 36 Irrigation Districts, 32 Public Utility Districts, 14 Port Districts, 48 Conservation Districts, dan 170 Municipal Water Suppliers.

KESIMPULAN

Balanced Scorecard adalah sebuah cara pandang baru bagaimana suatu organisasi akan dapat lebih baik lagi dikelola. *Balanced scorecard* merupakan bagian dari sistem manajemen strategis, yang perlu dirumuskan oleh setiap organisasi, agar dapat mencapai visi dan misinya secara efektif. *Balanced scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas.

Balanced scorecard merupakan mekanisme untuk membuat organisasi, termasuk organisasi pemerintah, berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi.

Balanced scorecard seyogyanya dikembangkan oleh setiap organisasi pemerintah untuk mempertajam perannya dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan, sehingga membedakannya dengan organisasi pemerintah lain. Tugas pengawasan oleh DPR terhadap pemerintah akan dipermudah jika instansi pemerintah memiliki strategi berbasis *balanced scorecard*.

Perumusan *balanced scorecard* bukan suatu pekerjaan sekali jadi, melainkan tugas yang terus menerus, dengan setiap saat ada proses penyempurnaan dan yang terpenting adalah ia dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan R.S. & Norton, D.P.; *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, 1996
 Mulyadi, *Balanced Scorecard*, 2001
 Vincent Gaspersz; *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma*, 2002
 Amin Widjaja T.; *Memahami Balanced Scorecard*, 2002
 Sony Yuwono, et.al; *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, 2003