BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Abrar Oemar *)

ABSTRAK

Tulisan ini berbicara tentang orang-orang pengukuran kinerja, yaitu The Balance Scorecard (BSc). Pengukuran kinerja tradisional tidak digunakan lagi, karena tidak kompatibel saat ini di muka kompetitif. Balance Scorecard adalah salah satu alat manajemen contemporare yang complitely mengukur kinerja perusahaan tidak hanya perspektif keuangan tetapi juga kinerja non finansial, seperti: Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja empat adalah nama Empat Perspektif Balance Scorecard Pengukuran Kinerja. Pendekatan ini sebenarnya dapat menggunakan hanya bagi perusahaan multinasional, karena pendekatan ini membutuhkan biaya yang sangat mahal, tetapi bisa digunakan untuk keuntungan mengukur kinerja perusahaan, selain kombinasi antara waktu strategis jangka panjang dan pendek strategis. Balanced Scorecard juga merupakan pengukuran yang terintegrasi dan memberikan deskripsi operasional perusahaan yang komprehensif. Pendekatan ini memiliki lebih banyak digunakan oleh perusahaan lebih di Indonesia, tidak hanya untuk perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa (Perusahaan Sektor Publik).

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Balance Scorecard (BSc),

I. PENDAHULUAN

Dwight Waldo dalam bukunya *The Study Of Public Administration* mendefinisikan manajemen sebagai suatu rangkaian tindakan untuk mencapai hubungan kerja sama yang rasional dalam suatu sistem administrasi. Sedangkan menurut Koontz dan O'Donnell manajemen merupakan pelaksanaan suatu hal dengan memanfaatkan bantuan orang lain. Kedua definisi ini walaupun sangat sederhana menunjukkan arti pentingnya manajemen yang sebagai fenomena sosial, telah ada sejak lama (Manila, 1996: 15).

Akuntansi manajemen tradisional yang digunakan untuk memaksimalkan profit dan tujuan jangka pendek perusahaan, saat ini telah berkembang menjadi suatu alat yang berfokus pada pencapaian kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan dunia bisnis dihadapkan pada makin pesat dan kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis. Adanya persaingan yang semakin tajam

---

*) Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

menyebabkan model pengukuran kinerja tradisional tidak dapat memadai lagi apabila dipergunakan sebagai sarana dalam mengelola perusahaan. Dalam kondisi tersebut perusahaan harus dapat merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan persaingan, sehingga perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan *(the winning strategy)*.

Kondisi persaingan yang sangat ketat seperti saat ini akan menyebabkan keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan loyalitas pelanggan dan menjadi *market leader* menjadi sangat sulit untuk bisa dicapai dalam waktu yang singkat. Penyusunan strategi dan evaluasi pelaksanaan strategi yang disusun harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal ini dapat dilaksanakan apabila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya, sehingga secara kualitatif dapat ditentukan target yang akan dicapai (Handayani dan Hudaya, 2002: 277-288).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Penilaian kinerja berdasarkan rasio keuangan memang merupakan hal umum, namun adanya persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk memikirkan potensi yang dapat dikembangkan dimasa depan (berpikir strategik) (Jeno, 1997: 65-69). Rasio keuangan hanya memberikan fokus pada pencapaian hasil keuangan jangka pendek, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan keuangan jangka panjang.

Sehubungan dengan hal tersebut, Robert S. Kaplan dari Harvard Business School memperkenalkan suatu alat untuk pengukuran kinerja perusahaan, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2001: 1).

Balanced Scorecard menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial, operasi dan pelanggan. Agar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja menjadi efektif perlu dipertimbangkan Perspektif Keuangan *(Financial Perspective),* Perspektif Pelanggan *(Customer Perspective),* Perspektif Proses Bisnis Internal *(Internal Process Perspective),* dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective).*

Balanced Scorecard bukan sekedar alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Semangat untuk menentukan ukuran dan untuk mengukur berbagai sasaran strategik di keempat perspektif tersebut dilandasi oleh pernyataan *'If we can measure it, we can manage it, and if we can manage it, we can achieve it"* (Mulyadi, 2001: 23). Pernyataan tersebut menyatakan bahwa dengan pengukuan kinerja yang komprehensif maka kita dapat menjalankan bisnis perusahaan dengan baik.

Pengukuran kinerja tidak hanya dilakukan pada perusahaan manufaktur saja tetapi pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat juga digunakan unuk mengukur kinerja pada perusahaan jasa, yaitu organisasi sektor publik.

II. PEMBAHASAN

2.1. Organisasi Sektor Publik

Pemerintahan yang baik (*good government*) merupakan *issue* yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan tidak sesuai lagi bagi tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu tuntutan tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melakukan perubahan-perubahan yang terarah pada terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Junaedi, 2002: 374-386).

Organisasi sektor publik di Indonesia berdasarkan kepemilikannya dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) golongan: Pertama, entitas Keuangan Pemerintah Pusat yang penanggungjawabnya adalah Presiden sebagai Kepala Pemerintahan, dan sehari-harinya didelegasikan kepada Menteri Keuangan. Kedua, entitas Keuangan pemerintah Daerah yang penanggungjawabnya adalah Gubernur atau Bupati atau Walikota. Ketiga, entitas Keuangan Lembaga Publik nirlaba Non Pemerintah (entitas golongan ketiga ini secara formal tidak dimiliki oleh pemerintah) seperti koperasi, yayasan, lembaga swadaya, yang penangungjawabnya adalah acapkali disebut pengurus (Zaeni, 2000: 13-28).

Akuntabilitas publik memerlukan persyaratan terlaksananya transparansi penyelenggaraan keuangan sektor publik. Untuk itu, penyediaan serangkaian sumber informasi dan penjelasan atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada *shareholder* dan *stakeholders* menjadi penting bagi terlaksananya akuntabilitas publik. Pengawasan dan pengendalian dalam pengelolaan anggaran pada dasarnya dimaksudkan agar setiap rupiah yang dibelanjakan pemerintah berdampak terhadap kepentingan dan kebutuhan publik dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik (Junaedi, 2002: 374-386).

2.2. Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system*. Larry D Strout (1993) dalam *Performance Measurement Guide* menyatakan bahwa: "Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun proses-proses". Maksudnya, setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan diukur berdasarkan kontribusinya terhadap pencapaian misi dan visi organisasi (Junaedi, 2002: 374-386). Sedangkan menurut James B. Whittaker (1993) dalam *Government Performance and Results Act, A Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement* sebagai berikut: "Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas" (Junaedi, 2002: 374-386).

Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran persyaratan-persyaratan pekerjaan oleh manajemen, atau tingkat kebaikan seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan pengukuran atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Handayani dan Hudaya, 2002: 277-288).

Proses pengukuran kinerja diawali dengan menentukan tujuan spesifik dari pengukuran, kemudian dilanjutkan dengan analisa pekerjaan untuk mengetahui apa yang

sebenarnya diharapkan oleh manajemen dalam melaksanakan tugas mereka. Pada akhir periode, penilai mengukur kinerja dan mengevaluasinya. Selanjutnya dibandingkan dengan kinerja kerja standar, kemudian mendiskusikan dan mengkombinasikan hasil pengukuran, yang dilanjutkan dengan perencanaan program peningkatan kinerja dan implementasinya (Handayani dan Hudaya, 2002: 277-288).

2.3. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Srimindarti, 2004: 52-64).

2.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Srimindarti, 2004: 52-64).

Tersedianya penilaian kinerja yang baik, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Srimindarti, 2004: 52-64).

Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk (Gunawan, 2000: 36-40):

a. Mengelola operasi organisasi secara objektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.

c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.5. Ukuran Penilaian Kinerja

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif (Srimindarti, 2004: 52-64):

a. Ukuran Kinerja Tunggal

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

b. Ukuran Kinerja Beragam

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam mempunyai cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

c. Ukuran Kinerja Gabungan

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur yaitu profitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajemen puncak.

Manajemen tradisional pada umumnya menggunakan ukuran kinerja keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Berdasarkan kondisi tersebut, maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang

berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran tersebut tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya Srimindarti (2004: 52-64).

2.6. Sistem Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik dalam menilai implementasi strategi melalui alat ukur keuangan (*financial*) dan bukan keuangan (*non financial*). Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi. Ukuran kinerja dapat berupa faktor kesuksesan organisasi (*Critical Success Factors*) saat ini dan masa yang akan datang (Zaeni, 2000: 13-28).

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan (Junaedi, 2002: 374-386), yaitu:

a. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik.

b. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.

c. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.7. Penilaian Kinerja dalam Sistem Manajemen Tradisional

Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja diukur hanya menggunakan ukuran keuangan saja. Fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan konsumen, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka

pengukuran kinerja yang berfokus ke keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek (Lasdi, 2002: 150-169).

Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan *customers* (Mulyadi, 1999: 39-46).

Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah "*lagging indicator*", yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran finansial menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton, 2000: 21).

2.8. Perencanaan Strategik Dengan Rerangka Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memberikan rerangka yang memungkinkan perumusan rencana strategik komprehensif dan koheren. Langkah-langjkah penjabaran strategi ke dalam rencana strategik berdasarkan rerangka *balance scorecard* adalah:

a. Menjabarkan strategi ke dalam *stategic objectives* di setiap prespektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Menentukan *target* yang akan diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.

c. Merumuskan *strategic initiatives* untuk mencapai *strategic objectives.*

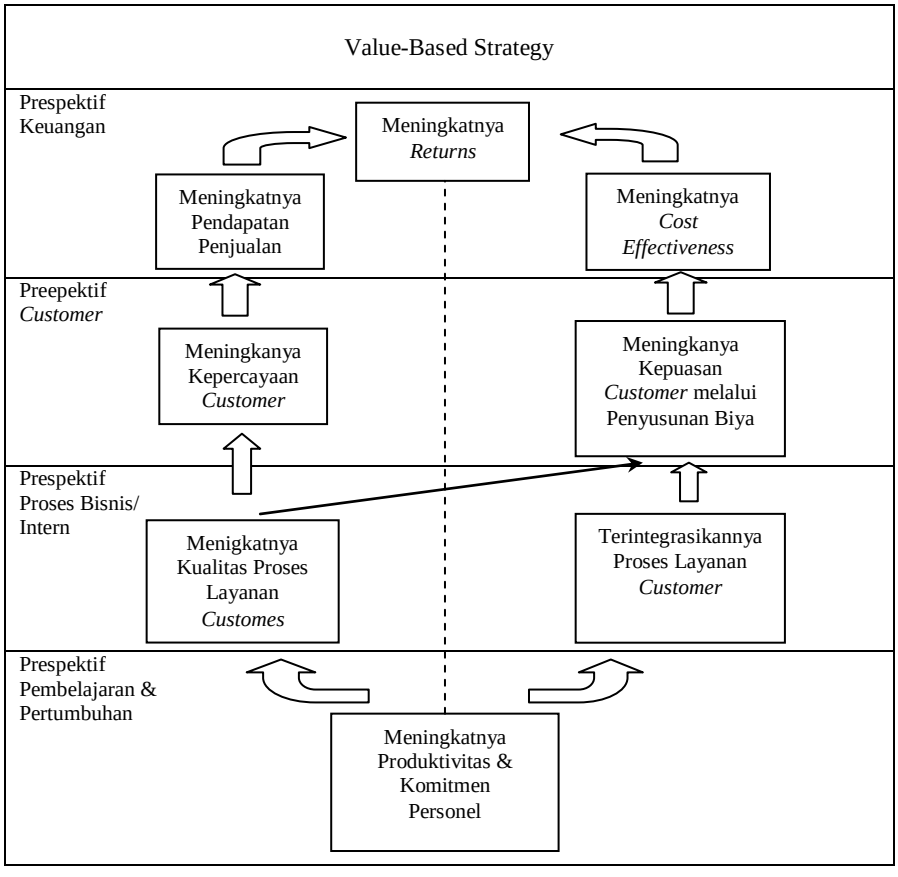
Penjabaran Strategi ke Dalam *Strategic Objectives* yang Komprehensif dan Koheren. Setelah strategi dirumuskan dalam tahap perumusan strategi, langkah yang Selanjutnya dalam *strategic management* adalah menjabarkan strategi yang telah dipilih ke dalam *strategic objectives* yang komprehensif dan koheren. Langkah-langkah penjabaran strategi dilaksanakan sebagai berikut:

a. Mempertimbangkan dan memilih *strategic objectives* dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi organisasi melalui strategi yang telah ditetapkan.

b. Mengevaluasi kekoherenan *strategic objectives.*

c. Menentukan ukuran pencapaian *strategic objectives,* yang terdiri dari dua macam ukuran: (a) ukuran hasil (*outcome measure*), (b) ukuran pemacu kinerja (*perfomance driver measure*)

Gambar 2.1
Rerangka Penjabaran Strategi ke Dalam *Strategic Objectives* Berlandaskan *Balanced Scorecard*



Sumber: Mulyadi dan Setyawan (1999: 312).

Banyak perusahaan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja mereka. Penerapan konsep ini memberikan klarifikasi, konsensus, dan fokus pada peningkatan yang diharapkan dalam kinerja. Baru-baru ini, banyak perusahaan memperluas penggunaan *Balanced Scorecard* mereka, yang menggunakannya sebagai landasan dari sistem manajemen strategis literatif terpadu. Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk (Lubis: 2003: 115-122):

a. Mengklarifikasi dan memperbaharui strategi.

b. Mengkomunikasikan strategi di seluruh perusahaan.

c. Menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi.

d. Menghubungkan dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.

e. Identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategik.

f. Pelaksanaan *review* kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Selain itu ada tiga alasan mengapa perusahaan memerlukan *Balanced Scorecard* (Jeno, 1997: 65-69):

a. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal, dan karyawan untuk pencapaian *profit* dalam jangka panjang.

b. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam satu laporan manajemen yang lengkap.

c. *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh, sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya. Artinya optimasi perusahaan dilakukan secara maksimal.

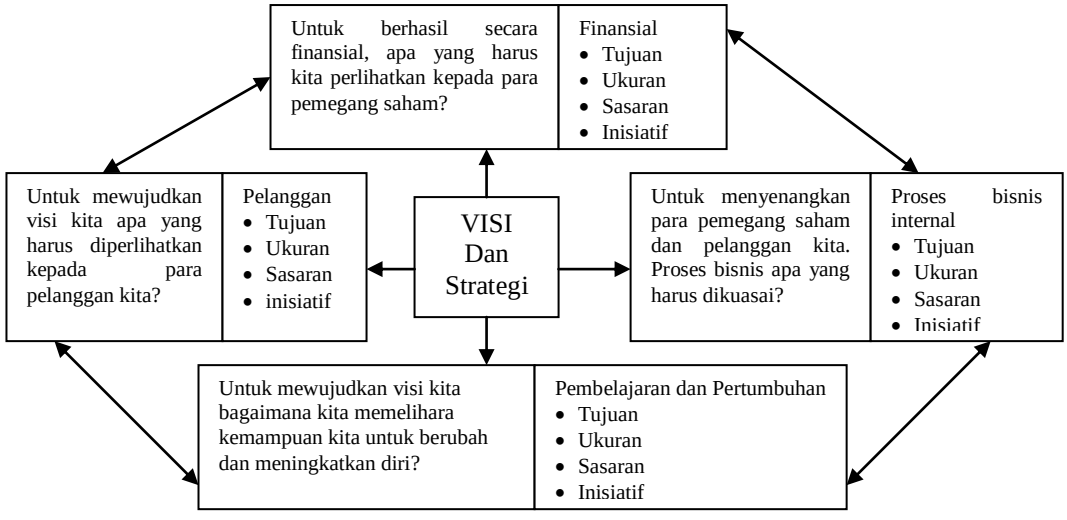
2.9 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek. *Balanced Scorecard* menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial dengan operasi dan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* bertujuan mengukur kinerja perusahaan dari empat aspek yaitu: *custome*r (pelanggan), proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, serta finansial. Oleh karena itu pelanggan, proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, dan finansial harus dipertimbangkan dalam menyusun visi dan strategi (Wardhani, 1999: 43-50).

Balanced Scorecard memberikan kepada para pengelola rerangka komprehensif yang mentranslasikan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat pengukur kinerja. Contoh rerangka kerja *Balanced Scorecard* untuk

penerjemahan strategi kedalam kerangka operasional dapat dilihat dalam gambar 2.2 berikut ini:

Gambar 2.2
Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja
Untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Kerja Operasional



Sumber: Srimindarti (2004: 52-64).

2.9.1 Konsep Misi, Visi, Tujuan dan Sasaran

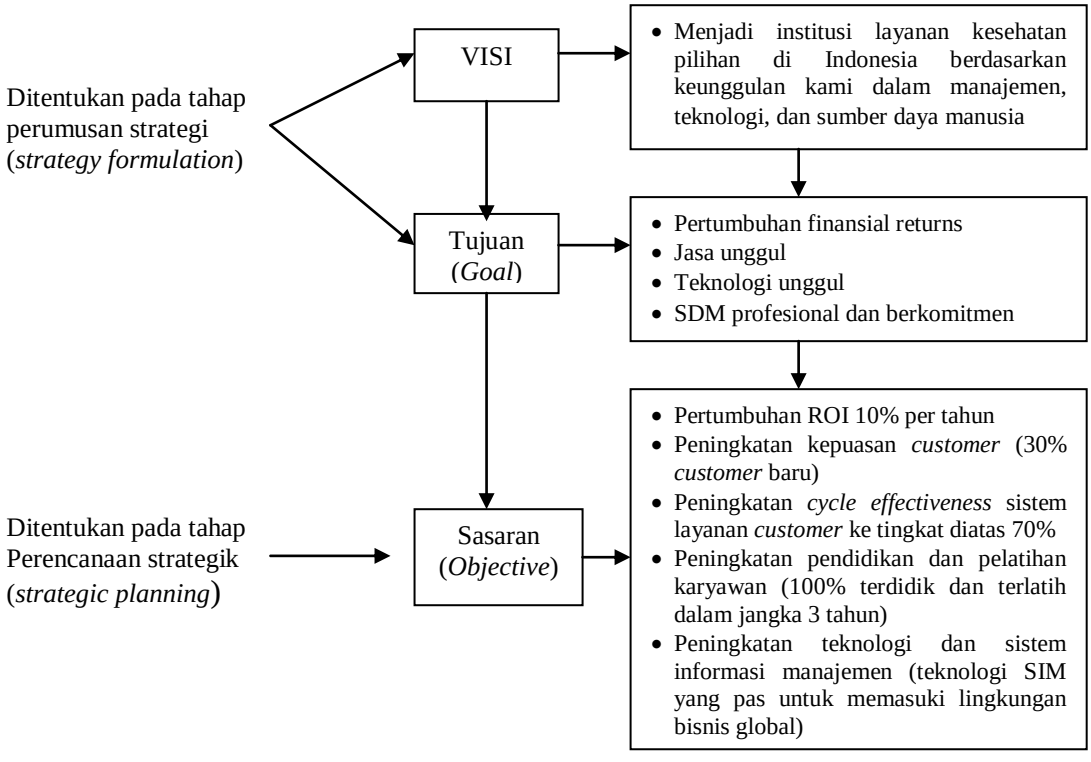
Misi adalah jalan pikiran (*the chosen mark*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi *customer*-nya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*), oleh karena itu kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan *customers*nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin (Lasdi, 2002: 150-169).

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah dialami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami

sebelumnya. Visi merupakan gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa mendatang. Dalam rangka mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan (*goals*) (Lasdi: 2002: 150-169).

Tujuan (*goal*) adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan dimasa mendatang yang merupakan gambaran lebih lanjut dari visi perusahaan. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan kedalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya yang dapat dilihat dalam gambar 2.3 berikut ini (Lubis dan Sutopo, 2003: 15-27):

Gambar 2.3
Penjabaran Visi ke dalam Tujuan dan Sasaran



Sumber: Mulyadi (2001: 95)

2.9.2 ***Perspektif-Perspektif dalam Balanced Scorecard***

Adapun perspektif-perspektif yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* meliputi:

a. Perspektif Keuangan (*Finansial Perspective*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap (Mirza, 1997: 14-18):

1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

2) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional

secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

b. Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang *superior* dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen (Srimindarti, 2004: 52-64). Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Soejipto, 1997: 21-25 dalam Srimindarti, 2004), yaitu:

1) Kelompok Inti

a) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b) Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

d) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

e) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2) Kelompok Penunjang

a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatf, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

b) Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Ada tiga isu yang dipertimbangkan dalam analisa tentang pelanggan, setiap perusahaan menetapkan (Hitt, dkk, 2001: 155):

1) Siapa

Menentukan pelanggan yang akan dilayani segmentasi pasar adalah suatu proses dimana melaluinya orang-orang dengan kebutuhan yang sama dikelompokkan ke dalam individu dan kelompok yang dapat diidentifikasi. Segmentasi pasar merupakan proses dua langkah dalam menamakan pasar produk yang luas dan mensegmentasikan mereka untuk memilih pasar sasaran dan mengembangkan bauran pemasaran yang cocok.

2) Apa

Menentukan kebutuhan pelanggan yang ingin dipuaskan ketika sebuah perusahaan memutuskan siapa yang akan ia layani, ia harus secara bersamaan mengidentifikasi kebutuhan kelompok pelanggan sasaran yang dapat dipuaskan oleh barang dan jasanya.

3) Bagaimana

Menentukan kompetensi inti yang diperlukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Perusahaan menggunakan kompetensi-kompetensi intinya untuk menerapkan strategi penciptaan nilai dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Perusahaan perlu memperhatikan kepuasan pelanggan.

Setiap perusahaan yang memperhatikan kepuasan pelanggan akan memperoleh beberapa manfaat pokok, yaitu (Tjiptono, 2000: 7):

1) Reputasi perusahaan semakin positif dimata masyarakat pada umumnya dan pelanggan pada khususnya.

2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.

3) Memungkinkan terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*) yang menguntungkan bagi perusahaan sehingga semakin banyak orang yang akan membeli dan menggunakan produk perusahaan.

4) Meningkatkan volume penjualan dan keuntungan.

5) Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.

6) Mendorong setiap anggota organisasi untuk bekerja dengan tujuan serta kebanggaan yang lebih baik.

7) Menekan biaya melayani pelanggan sebagai dampak faktor familiaritas dan relasi khusus dengan pelanggan.

8) Terbukanya peluang melakukan penjualan silang (*cross selling*) produk.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 1996: 92).

Tahapan dalam proses bisnis intenal meliputi (Srimindarti, 2004: 52-64):

1) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2) Proses Operasi

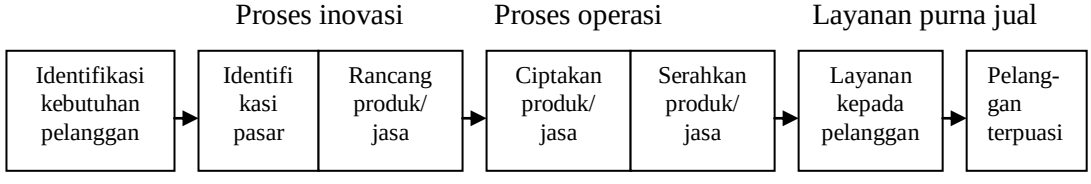
Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

Manajemen perusahaan harus mampu mengidentifikasi atau menciptakan proses intern yang unggul untuk memenuhi tuntutan kebutuhan pelanggan. Proses unggul yang dimiliki harus mencerminkan *core* bisnis perusahaan dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Wardhani, 1999: 43-50). Proses intern perusahaan dalam menciptakan nilai tambah, secara umum dapat dilihat dalam gambar 2.4 berikut ini:

Gambar 2.4
Tahapan Proses Bisnis internal Perusahaan



Sumber: Wardhani (1999: 43-50).

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut harus melakukan investasi dalam bentuk *eskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Srimindarti, 2004: 52-64):

1) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus-menerus.

2) Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tesebut.

2.9.3 Hubungan Sebab Akibat Balanced Scorecard

Balanced Scorecard hendaknya dikaitkan dengan hubungan sebab akibat variabel yang diukur dengan pengukuran hasil dan pemicu kinerja. Hal ini terjadi karena *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang bersifat integral. Terjadinya suatu permasalahan di suatu bagian akan menjadi penyebab permasalahan di bagian lain. Dengan mengetahui penyebab utama suatu permasalahan dan akibat yang ditimbulkannya, maka kita akan lebih mudah mencari alternatif pemecahannya. Selain itu mendasarkan penilaian pada satu

pengukur kinerja saja dapat berakibat fatal. Disamping itu pengukuran kinerja yang baik harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi, misal akar permasalahan atau penyebabnya (Wardhani, 1999: 43-50).

Setiap pengukuran yang dipilih untuk melaksanakan model *Balanced Scorecard* harus merupakan bagian dalam rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan maksud strategi setiap bagian ke perusahaan. Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa rantai sebab-akibat dapat dibentuk sebagai arah vertikal melalui empat aspek dalam *Balanced Scorecard* (Wardhani, 1999: 43-50).

Menurut Wardhani (1999: 43-50) untuk meningkatkan ROI (*return on investment*) harus dimulai dari aspek inovasi dan pembelajaran karyawan sehingga karyawan yang memiliki keahlian mampu meningkatkan kualitas proses dan mempersingkat siklus proses. Terciptanya proses yang berkualitas dan berkurangnya siklus proses dapat menjamin penyerahan produk atau jasa tepat waktu dan memungkinkan munculnya loyalitas pelanggan. Pelanggan yang loyal akan tetap bertahan sebagai pelanggan bahkan memungkinkan untuk menarik munculnya pelanggan-pelanggan baru. Dalam jangka panjang hal ini akan meningkatkan ROI dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

2.9.4 ***Keunggulan Balanced Scorecard***

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Gunawan, 2000: 36-40):

a. Komprehensif

Balanced Scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan *market development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer untuk mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat

perspektif. *Balanced Scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

b. Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek *customer* yang selalu berubah preferensinya.

c. Fokus terhadap Tujuan Perusahaan

2.9.5 *Implementasi Perspektif Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik*

Pemerintah sebaiknya menjembatani kesenjangan antara ekspektasi publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Organisasi pemerintah merupakan sistem penyerahan pelayanan publik (*public service delivery system*) kepada masyarakat. Terdapat perbedaan-perbedaan perspektif *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi keuntungan (*private sector*) dan yang diterapkan pada organisasi pemerintah yang berorientasi pelayanan publik (*public sector*) (Gaspersz, 1997: 207), seperti ditunjukkan dalam tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1
Perspektif *Balanced Scorecard*
Pada Sektor Swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis (*Private Sector*)	Organisasi Pemerintah (*Public Sector*)
Finansial/ Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/ memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/ memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan atau pembayar pajak/
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/ pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan,	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/ pembayar pajak, aparatur dan pejabat

	manajemen serta organisasi?	pemeintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholdres*)?
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/ diharapkan?

Sumber: Gaspersz (1997: 207).

Menurut Gaspersz (1997: 208) ukuran finansial merupakan alat pengukuran tradisional yang digunakan oleh sektor swasta. Pada organisasi swasta (bisnis), tujuan finansial telah menjadi fokus bagi tujuan dan ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Namun, hal itu tidak menjadi tujuan utama untuk organisasi pemerintah. Dengan demikian, fokus utama organisasi pemerintah bukan pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian tujuan yang berfokus pada pelanggan, yang dalam konteks organisasi pemerintah adalah masyarakat pembayar pajak.

Keberhasilan organisasi pemerintah dan nirlaba sebaiknya diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Tujuan-tujuan yang berwujud harus didefinisikan untuk pelanggan, dalam hal ini adalah masyarakat pembayar pajak. Agar menciptakan perspektif pelanggan, para manajer birokrat dapat memulai mendefinisikan segmen masyarakat yang akan mereka layani, dan kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen masyarakat ini. Pernyataan visi, misi, dan strategi organisasi pemerintah yang berfokus pada masyarakat harus diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi masyarakat dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi pemerintah (Gaspersz, 1997: 208-209).

Menurut Gaspersz (1997: 209) berdasarkan fokus untuk memberikan nilai bagi segmen-segmen masyarakat, para manajer yang mengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal organisasi pemerintah itu. Dalam hal ini, kinerja mekanisme kerja dan proses pembuatan keputusan perlu diidentifikasi dan ditingkatkan. Kinerja proses-proses internal yang paling kritis untuk mencapai tujuan pemberian pelayanan berkualitas kepada masyarakat harus

diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan ditingkatkan secara terus-menerus. Kunci perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja, dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah (berkualitas) kepada masyarakat pembayar pajak (pelanggan utama dari organisasi pemerintah).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif yang lain. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, terutama perspektif pemberian nilai tambah dalam pelayanan publik kepada masyarakat pembayar pajak (perspektif pelanggan) (Gaspersz, 1997: 208-209).

III. PENUTUP

3.*1* *Kesimpulan*

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari narasi topik tentang Balanced Scorecard ini, antara lain:

a. Fungsi maksimal dari penerapan Balanced Scorecard tidak hanya diperoleh bagi perusahaan manufaktur, akan tetapi juga bagi perusahaan sektor publik yang sangat membutuhkan informasi yang terintegrasi bagi kepentingan publik.

b. Keunggulan Balanced Scorecard, antara lain: komprehensif (terintegrasi dari keempat aspek pengukuran kinerja), responsif dan adaptif pada perubahan, fokus pada tujuan organisasi.

c. Bagi organisasi sektor publik (organisasi pemerintah), Balanced Scorecard dapat meningkatkan kualitas dan nilai tambah yang menuju pada efektivitas dan efisiensi.

3.2 Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan kepada organisasi sektor publik/ pemerintah berkaitan dengan penggunaan pendekatan Balanced Scorecard, antara lain:

a. Peningkatan kepercayaan publik harus didukung oleh seperangkat alat yang akurat yang dapat memenuhi semua aspek yang dibutuhkan oleh publik.

b. Pentingnya pemahaman suatu konsep yang menyeluruh guna pemanfaatan secara maksimal dari konsep yang digunakan tersebut dan tidak disalahgunakan.

c. Seiring dengan perkembangan dunia bisnis dan perubahan politik semakin dibutuhkan kecanggihan suatu teknologi informasi dalam pengolahan transaksi operasional perusahaan/ organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Gaspersz, Vincent. 1997, Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gunawan, Barbara. 2000. Menilai Kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Manajemen. September.

Mulyadi dan Johny, Setyawan. 1999. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.

----------. 2001. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta.

----------. 2001. *Balanced Scorecard*: alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Salemba Empat. Jakarta.

Handayani, Lestari dan Hudaya. 2002. Sistem Pengukuran Kinerja perusahaan (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Madu Nusantara Solo). TEKNOIN, Vol. VII, No. 4, Desember.

Hitt, Michael, AR. Duane, Ireland, dan Robert, E. Hoskisson. 2001. Manajemen Strategis (Daya Saing Dan Globalisasi). Salemba Empat. Jakarta.

Jeno, Michael. 1997. *Balanced Scorecard*: Pengukuran Kinerja Yang Terkait dengan strategi. Manajemen. September-Oktober.

Junaedi. 2002. *Balanced Scorecard*: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. KOMPAK, No. 6, September.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*: *Translating Strategy Into Action. Boston: Harvard Business School Press*.

Lasdi, Lodovicus. 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi. Vol. 2, No. 2, Agustus.

Lubis, Arfan Ikhsan, dan Sutopo. 2003. Implementasi Konsep *Balance Scorecard (BSc)* Bagi *Small And Medium Business* di Indonesia Suatu Tinjauan Teoritis. EKOBIS. Vol. 4, No.1. Januari.

Lubis dan Arfan, Ikhsan. 2003. *Balanced Scorecard* dan Akuntan Sebagai Suatu Nilai: Strategic Partner. Fokus Ekonomi. Vol. 2, No. 2, Agustus.

Manila, IGK. 1996. Praktik Manajemen Pemerintahan Dalam Negeri. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Mirza, Teuku. 1997. *Balance Scorecard.* Usahawan No. 06 TH XXVI. Juni.

Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.

Tjiptono, Fandy. 2000. Strategi Bisnis. Andi Offset. Yogyakarta.

Wardhani, Shita Luci. 1999. *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. JSB TH IV. Vol. 7.

Zaeni. 2000. Strategi Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Rerangka *Balanced Scorecard*. GEMA STIKUBANK. Edisi 32, No. V, Desember.