

# PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PEMERINTAH DAERAH

Wahyudin Nor<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya  
e-mail : wahyu1511@yahoo.com

## ABSTRAK

*Balanced scorecard* (BSC) merupakan sebuah sistem manajemen (bukan sistem pengukuran semata) yang memungkinkan organisasi menggambarkan dengan jelas visi dan strateginya dan mengaplikasikan visi dan strategi tersebut dalam tindakan. *Balanced scorecard* memberikan umpan balik seputar proses bisnis internal dan *outcome* eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja dan pencapaian strategis secara berkelanjutan. Konsep *balanced scorecard* mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pada awalnya, *balanced scorecard* hanya digunakan oleh organisasi bisnis untuk mengukur kinerjanya, saat ini *balanced scorecard* juga digunakan oleh organisasi publik termasuk pemerintah daerah. Organisasi publik adalah organisasi yang bertujuan menyediakan layanan pada publik, tanpa mengejar keuntungan. Agar dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* perlu dimodifikasi.

**Kata-kata kunci:** *balance scorecard, organisasi publik, pemerintah daerah*

## ABSTRACT

The balanced scorecard (BSC) is a *management system* (not only a measurement system) that enables organizations to clarify their vision and strategy and translate them into action. It provides feedback around both the internal business processes and external outcomes in order to continuously improve strategic performance and results. The BSC concept measures organization's performance through four perspectives which are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. At first, balanced scorecard is used only by business organizations to measure performance of their activities, now balanced scorecard is also used by public organizations including local government. A public organization is an organization that intends to provide services to public, and non profit-oriented. In order to be applicable in public organizations, balanced scorecard needs to be modified.

**Keywords:** *balance scorecard, local government, public organization*

## PENDAHULUAN

Pada pertama kali dikenalkannya konsep *balance scorecard* (BSC) pada tahun 1990 oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton, BSC hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada

organisasi bisnis. BSC sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisis dan merevisi strategi organisasi (Campbell dkk., 2002).

BSC pada awalnya dimaksudkan

untuk organisasi yang berorientasi pada profit walaupun sebenarnya BSC juga dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Bila BSC pada setiap level dikomunikasikan dengan jelas ke seluruh organisasi, individu dalam organisasi dapat menyesuaikan aktivitas sehari-hari dengan strategi dan secara otomatis akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Hal ini relevan tidak hanya bagi organisasi sektor privat tetapi juga bagi organisasi sektor publik termasuk organisasi pemerintahan.

Pada organisasi sektor publik BSC dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses internal (misalnya jumlah sampah yang diangkat), kepuasan pelanggan (publik dan pemimpin politik sebagai pelanggan), keuangan (misalnya tingkat kredit, saldo dana), dan pada perspektif lainnya. Secara umum terdapat perbedaan-perbedaan perspektif BSC yang diterapkan pada organisasi bisnis yang berorientasi laba dan pada organisasi sektor publik yang berorientasi pelayanan pada publik (Blocher dkk., 2005:50).

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*, organisasi ini terdiri atas unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama, yaitu melayani masyarakat. Untuk itu, organisasi publik harus dapat menerjemahkan visinya ke dalam strategi, tujuan, ukuran, serta target yang ingin dicapai. Selanjutnya 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 BSC dalam menerjemahkan misi organisasi ke dalam serangkaian tindakan untuk melayani masyarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka BSC

harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm, 2003).

BSC pada dasarnya merupakan ukuran kinerja yang tidak hanya mendasarkan dari pada ukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada perspektif keuangan tetapi juga pada aspek nonkeuangan.

Kaplan dan Norton (1996: 25--29) menjelaskan ada empat perspektif dalam BSC, yaitu sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (Finansial)

Pemahaman perspektif finansial dalam manajemen BSC sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Manajemen bisnis harus memperhatikan agar semua analisis rasio finansial menunjukkan hasil yang baik. Hal itu penting karena manajemen harus mampu membayar utang, baik kepada kreditor jangka pendek maupun kreditor jangka panjang, termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk pemegang saham.

b. Perspektif *Customer*

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan, sehingga kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi secara tepat. Misalnya demografi, aktivitas umum pembeli, posisi atau tanggung jawab pembeli, dan karakteristik pribadi pembeli. Di samping itu, konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar

dan penetapan strategi memasuki pasar (strategi pemasaran). Selanjutnya mengidentifikasi kekuatan kompetitif dan dilakukan analisis agar dapat diketahui secara dan pasar realistik dapat diidentifikasi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses - proses operasional. Yang bisa digunakan untuk BSC adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri atas tiga komponen utama, yaitu sebagai berikut.

a) *Proses inovasi*, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.

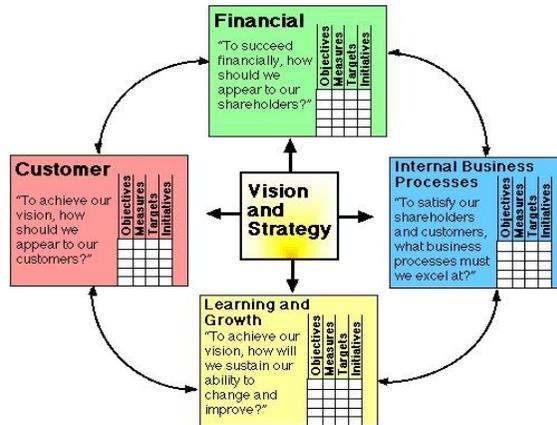
b) *Proses operasional*, mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu untuk meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek siklus waktu sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas secara tepat waktu, dan lain-lain.

c) *Proses pelayanan*, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purnajual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam BSC adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi yang mana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara itu tujuan dalam perspektif ini memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif (finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal). Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, dan (3) kultur perusahaan.

Berdasarkan keempat perspektif BSC, Kaplan dan Norton (1996:9) menggambarkan rerangka BSC seperti gambar 1 berikut ini:



**Gambar 1**  
**Kerangka BSC**  
**Sumber: Kaplan dan Norton (1996 : 9)**

Dari gambar 1 di atas dapat dilihat bahwa agar suatu manajemen strategik dapat berjalan dengan baik maka visi dan strategi organisasi harus di-*translate* ke dalam empat perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran). Dari tiap-tiap perspektif tersebut harus ditunjukkan tujuan (*objectives*), ukuran-ukuran (*measures*), kinerja yang digunakan, target yang akan dicapai, dan inisiatif strategik yang harus dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sekaligus untuk mencapai misi organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat men-*translate* visi dan misi ke dalam tindakan nyata sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut.

Blocher dkk., (2005: 45) menyatakan ada empat manfaat dari BSC yaitu pertama, implementasi strategi dengan mengarahkan perhatian manajer pada faktor kritis sukses (*critical success factor*) yang relevan dan cara mencapainya. Kedua, menentukan sifat dan arah perubahan yang harus dilakukan dalam pengimplementasian strategi. Ketiga, menjadi dasar yang objektif bagi

perusahaan dalam penilaian kinerja dan penentuan kompensasi manajemen. Keempat, menjadi suatu kerangka kerja bagi seluruh personel perusahaan dalam melakukan tindakan-tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Menurut Rohm (2003) menyatakan ada enam tahapan dalam membangun BSC yaitu sebagai berikut pertama, menilai fondasi organisasi yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT atau *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Kedua, Membangun strategi bisnis, Dalam membangun strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk di dalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan, dan apakah strategi tersebut mendukung pencapaian misi organisasi. Ketiga, membuat tujuan organisasi, Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh organisasi dan waktu yang

dibutuhkan untuk mencapainya. Empat. membuat peta strategi (*strategic map*) bagi strategi bisnis, peta strategi atau *strategic map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationship*). Lima, menentukan ukuran kinerja, ukuran atau indikator kinerja harus ditetapkan sesuai dengan tujuan-tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai. Untuk setiap tujuan strategis harus ditetapkan paling sedikit satu ukuran kinerja. Enam, menyusun inisiatif, Inisiatif adalah program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Inisiatif ditetapkan berdasarkan target, yaitu tingkat kinerja yang diinginkan.

## PEMBAHASAN

### Penerapan Balance Scorecard pada Sektor Publik

Di dunia Internasional sendiri BSC sudah diterapkan di banyak lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah. Di Amerika Serikat, Instansi Federal yang menggunakan BSC adalah *Department of Agriculture, Natural Resource Conservation, Forrest Service, Department of Commerce, Fish and Wildlife Service, Bureau of Reclamation, Environmental Protection Agency, Council on Environmental Quality*. Negara bagian yang sudah menerapkan BSC di antaranya Alaska, Oregon, Washington, California, Idaho, Montana. Pada tingkat lokal, setingkat kecamatan di Indonesia, BSC sudah digunakan di 39 Counties, 277 Cities, 44 Sewer Districts, 125 Water Districts, 36 Irrigation Districts, 32 Publik Utility

Districts, 14 Port Districts, 48 Conservation Districts, dan 170 Municipal Water Supplier

Pada dasarnya BSC merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan nonfinansial yang dirumuskan dalam perspektif BSC sebenarnya adalah derivasi (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian, hasil pengukuran dengan BSC ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Pada organisasi penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting daripada sekadar keuntungan. *Trend* pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *out come* daripada sekadar ukuran-ukuran proses. Artinya, kinerja organisasi publik ini sebenarnya tidak terletak pada proses mengolah *input* menjadi *output*, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai *output* tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Bahkan, auditing konvensional yang semula berfokus pada ukuran proses mulai bergeser ke arah pengukuran *outcome* (Quinlivan, 2000).

*Outcome* merupakan segala sesuatu yang mencerminkan berfungsi nya *output* kegiatan pada jangka menengah bagi masyarakat pengguna jasa organisasi publik. *Outcome* suatu organisasi didasari kan atas keberhasilan pencapaian visi bukan pada keberhasilan meningkatkan profitabilitas. Jadi *final outcome* organisasi

publik bukan ukuran finansial melainkan lebih cenderung pada ukuran pelanggan. Keberhasilan instansi pemerintah seharusnya diukur dari bagaimana mereka bisa memenuhi apa yang dibutuhkan masyarakat dan *stakeholders* lain yang telah menyediakan sumber daya (Quinlivan, 2000).

Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas tidak ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. BSC digunakan sebagai alat pendukung untuk komunikasi, motivasi, dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan BSC ini manajemen bisa lebih efektif, tetapi BSC tidak menjamin manajemen efektif. Hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat *derived* visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja BSC.

Wahyudi (2000) menyatakan bahwa dalam mengimplementasikan pendekatan BSC ke dalam sektor publik, ada lima langkah yang harus dilakukan.

*Pertama*, menetapkan suatu pengukuran kinerja yang berorientasi pada hasil yang menyeimbangkan pencapaian target dari keempat perspektif tersebut. Dalam hal ini diperlukan tiga langkah konkret yaitu (1) mendefinisikan atau menentukan pengukuran yang paling berarti bagi *stakeholders* yang berfungsi untuk mengarahkan perhatian mereka, (2) penumbuhan komitmen pada perubahan-perubahan dasar dengan melibatkan berbagai pihak dan menerapkan sistem yang “fleksibel” (tidak kaku) serta menentukan arahan yang jelas untuk pelaksanaan, *monitoring*, pengukuran dan pelaporannya, serta (3) memperhatikan fleksibilitas melalui perhatian bahwa manajemen kinerja adalah proses yang

hidup, dan mempertahankan keseimbangan antara pengukuran keuangan dan nonkeuangan.

*Kedua*, menetapkan akuntabilitas pada semua level organisasi. Akuntabilitas harus dipandang sebagai kunci keberhasilan organisasi, harus menjadi tanggung jawab setiap individu, dan yang lebih penting harus diwujudkan oleh pimpinan organisasi melalui contoh/teladan. Langkah ini harus ditopang oleh upaya konkret untuk (1) mensponsori pengukuran kinerja di semua level organisasi dan menggunakannya sebagai dasar dalam implementasi sistem pemberian imbalan dan sanksi (*reward and punishment system*), (2) menjamin bahwa pegawai menerima informasi yang akurat melalui saluran informasi dan komunikasi yang efektif dan jelas, dan (3) menjamin bahwa masyarakat juga mendapatkan informasi yang sama sebagai dasar terciptanya *public accountability*.

*Ketiga*, mengumpulkan, menggunakan, dan menganalisis data yang diperoleh dan menghubungkannya ke dalam proses perencanaan strategik. Data dan informasi yang harus dikumpulkan meliputi data umpan balik (*feedback*) dari masyarakat, perubahan lingkungan makro, dan data kinerja organisasi. Hasil analisis terhadap data-data tersebut harus pula disampaikan kepada masyarakat sebagai salah satu *stakeholders*.

*Keempat*, menghubungkan hasil analisis data dan informasi di atas ke dalam proses penyusunan program kerja berikut penyusunan anggarannya. Dalam hal ini harus dapat ditunjukkan dengan jelas bahwa penyusunan program dan anggaran tersebut adalah dalam rangka mencapai misi organisasi yang telah ditetapkan.

*Kelima*, membagi peran kepemimpinan. Meskipun pada sektor pemerintahan diperlukan seorang pemimpin yang kuat, tidak berarti bahwa semua pengambilan keputusan harus dimonopoli oleh sang pemimpin. Di sini diperlukan desentralisasi dalam pengambilan keputusan, tetapi dalam koridor peraturan-perundangan yang ada, yang sesungguhnya dimaksudkan untuk dapat segera merespons atau memenuhi kebutuhan masyarakat. Kekhawatiran bahwa bawahan akan melakukan distorsi dalam pengambilan keputusan (karena menyimpang dari kebijakan) harus dapat dicegah melalui proses *vision and mission sharing* serta pemberdayaan (*empowerment*) yang telah dilakukan.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep BSC. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework*, yaitu yang menjadi driver dalam BSC 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 *employees and organization capacity* (Rohm, 2005).

Menurut Quinlivan (2000), ada beberapa syarat agar BSC dapat tercapai efektifitasnya, yaitu sebagai berikut.

1. Ada definisi yang jelas atas tujuan individu, tim, unit organisasi, dan organisasi.

2. Memahami hubungan antara proses internal yang bernilai tambah dengan *outcome* yang dihasilkan.
3. Mengintegrasikan model pengukuran kinerja BSC dalam suatu manajemen strategik, manajemen kinerja, dan sistem penghargaan pegawai.

Ciptani (2000: 32) mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul dalam penerapan BSC dan banyak dihadapi oleh perusahaan dan mungkin bisa terjadi pada organisasi pemerintah yang sangat ingin menerapkan BSC dalam sistem manajemennya, antara lain adalah seperti di bawah ini:

- a. Bagaimana mendesain sebuah *scorecard*

Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah *scorecard* penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkap kan oleh Kaplan & Norton. Dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali. Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

- b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan  
Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi

yang terpenting dari sebuah strategi. Namun demikian Garisson dkk., (2006 : 451) menjelaskan bahwa salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menyeleksi ukuran kinerja, *BSC* yaitu seharusnya perusahaan tidak mempunyai banyak ukuran kinerja, karena akan mengurangi fokus dan akan membingungkan.

- c. Apakah *scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja

Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

- d. Perlunya *scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu

Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *BSC* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Akan tetapi, haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.

- e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama

Dalam praktiknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*BSC*), tetapi perusahaan diharapkan dapat

melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *BSC* dalam perusahaannya mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem *BSC*.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *BSC* menurut 'Reilly (Mattson, 1999: 2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *BSC* tidak hanya berfungsi sebagai laporan, tetapi lebih dari itu, *BSC* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi organisasi. Bahkan, O'Reilly mengatakan bahwa *BSC* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Alliot, sebuah perusahaan konsultan besar di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *BSC*. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut (Mattson, 1999:2).

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *BSC*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.

- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga BSC menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan BSC akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.
- d. Aspek penggunaan teknologi. Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan di-review dari periode ke periode secara terus-menerus.

### **Penerapan Balance Scorecard Pada Pemerintah Daerah Di Indonesia**

Penerapan BSC pada pemerintahan daerah di Indonesia konsisten dan sejalan dengan kebijakan pengembangan Rencana Strategik (Renstra) yang mengarahkan organisasi pemerintah untuk merumuskan renstra pada organisasinya masing-masing. Penyusunan Renstra merupakan langkah perencanaan strategik yang dilakukan untuk merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi organisasi pemerintahan.

Perancangan ukuran kinerja adalah suatu tahapan yang penting dalam penerapan BSC pada suatu organisasi. Perancangan BSC pada lembaga

Pemerintahan seperti lembaga pemerintah, diawali dengan penentuan komponen-komponen strategik oleh manajemen. Komponen strategik dimaksud adalah visi, misi, tujuan, dan strategi lembaga pemerintah. Komponen strategik tersebut merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan dan sasaran yang disusun sebelumnya di dalam renstra dan Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) yang kemudian disesuaikan dengan kondisi saat ini dan keterkaitannya dengan tugas pokok dan fungsi lembaga pemerintah.

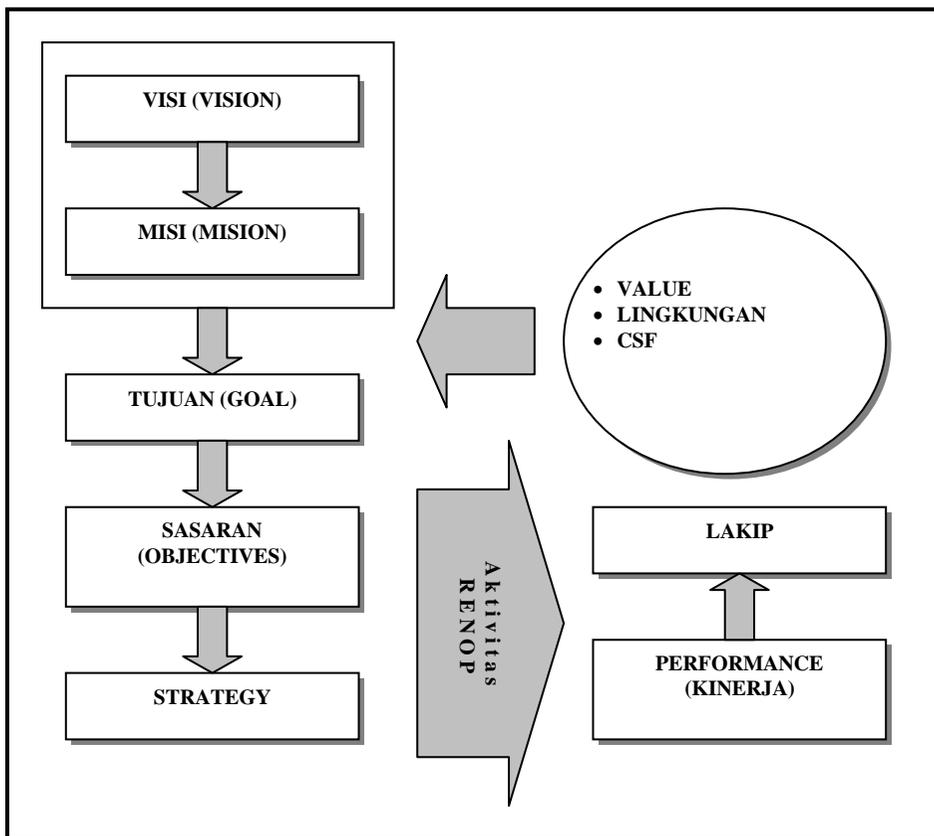
BPKP menyatakan bahwa BSC dapat dipilih sebagai alternatif dalam penyusunan dan pengembangan Renstra karena teknik ini berguna untuk: (a) memetakan strategi yang sudah ada atau yang akan ada; (b) mengenali *outcome* yang akan dihasilkan dan kinerja pencapaian beserta *driver*-nya; (c) melakukan pemilihan strategi dan mengevaluasi kinerja; dan (d) alat analisis dan evaluasi yang komprehensif karena melihat dari berbagai perspektif.

Biasanya dalam pengembangan renstra sudah dilakukan langkah pengidentifikasian indikator kinerja. Indikator kinerja dalam renstra mengacu pada laporan yang disusun sebagai bentuk akuntabilitas pemerintah kepada publik. Oleh karena itu sebagai suatu sistem strategi, BSC diaplikasikan pada saat penyusunan renstra dan sebagai suatu alat pengukuran kinerja indikator-indikator kinerja BSC diaplikasikan pada LAKIP.

Skema yang menggambarkan kaitan antara pengembangan renstra dan penyusunan LAKIP bahwa BSC dapat diaplikasikan di dalamnya dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini. Skema ini konsistensi pengembangan renstra yang

merumuskan visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi dengan BSC yang juga berangkat dari visi dan misi untuk merumuskan tujuan, sasaran dan strategi. Oleh karena itu, BSC dapat diimplementasikan dengan mengaplikasikan

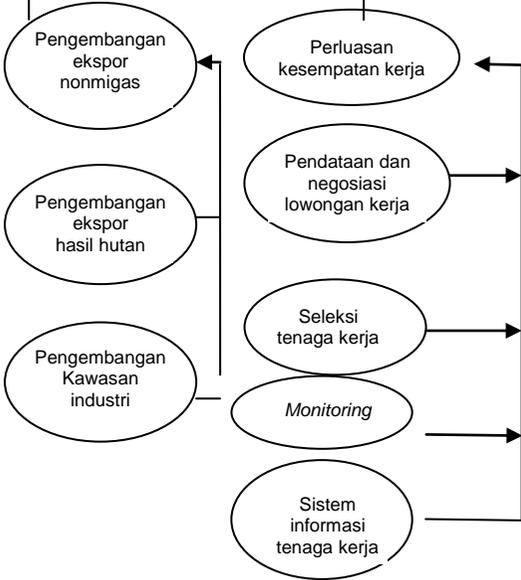
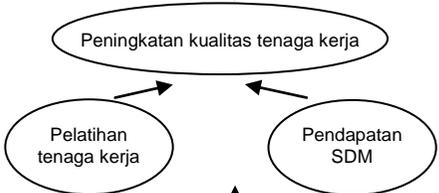
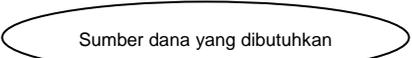
keempat perspektif BSC pada saat pengembangan renstra tersebut. Di sisi lain, indikator kinerja yang dituangkan dalam LAKIP dengan sendirinya juga mengacu pada keempat perspektif BSC.



**Gambar 2**  
Pengembangan Renstra dan LAKIP  
Sumber: Tim AKIP BPKP (2003:40)

Salah satu pemerintah daerah yang sudah mengimplementasikan BSC adalah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Dengan mengambil prinsip-prinsip utama BSC, Pemprov Kaltim menerjemahkan misi dan strateginya ke dalam tindakan nyata berupa program

dan indikator untuk mencapai kinerja pada empat perspektif BSC. Berikut ini diberikan contoh implementasi BSC ke dalam strategi Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur yang dituangkan dalam LAKIP.

<b>Misi</b>		: Memanfaatkan keanekaragaman SDA secara lestari dengan memperhatikan aspek sosial dan budaya setempat	
<b>Tujuan</b>		: Mengoptimalkan pemanfaatan SDA untuk kesejahteraan rakyat	
<b>Sasaran 1</b>		: Pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan penciptaan lapangan kerja	
No.	Perspektif	Tujuan/ Sasaran Strategis	Indikator
1.	Pelanggan/ Stakeholder		% kenaikan GDP (Gross Domestic Product)
2.	Proses Internal		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan ekspor nonmigas (%)</li> <li>▪ Tenaga pemasaran yang terlatih</li> </ul>
3.	Inovasi dan Pembelajaran		Tersedianya tenaga pelatih
4.	Keuangan		Efisiensi dan efektivitas

**Gambar 3**  
**BSC Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur**  
 Sumber: Tim AKIP BPKP (2003:62)

## SIMPULAN

Organisasi sektor publik ber hubungan langsung dengan penyedia an *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini masyarakat merupakan pelanggan yang harus dilayani dengan baik sehingga dalam rangka memenuhi *customer satisfaction*, sangat perlu ditanamkan pola pikir (*mind set*) terhadap para pengelola organisasi layanan publik tentang bagaimana meningkatkan kepuasan pelanggan (masyarakat).

Melalui BSC, organisasi pemerintah atau sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif, dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Sebaliknya di dalam proses implementasinya, kegiatan yang di lakukan oleh organisasi publik akan dapat menghadirkan suatu sistem manajemen startegik yang berorientasi pada masyarakat.

## REFERENSI

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2003. *Balanced Scorecard, Penerapan nya pada Organisasi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta.

Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). 2003. *Pengembangan Renstra: Suatu Pengantar*. Jakarta.

Blocher, Edward J., Chen, Kung H., and Lin, Thomas W. 2005. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 3<sup>rd</sup> Edition. McGraw Hill.

Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. 2005. "Using the BSC as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy," <http://www.ssrn.com>.

Dess, Gregory G. and Lumpkin G.T. 2003. *Strategic Management, Creating Competitive Advantages*. McGraw Hill.

Garrison, Ray H. and Noreen, Eric W. 2003. *Managerial Accounting*. 10<sup>th</sup> Edition. McGraw Hill.

Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Terintegrasi: BSC dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. Gramedia

Hilton, Ronald W., Maher, Michael W. and Selto, Frank H. 2000. "Cost Management, Strategies for Business Decisions". Irwin McGraw-Hill.

Kaplan R.S & D.P. Norton. 1996. "The BSC: Translating Strategy Into Action. Boston" Harvard Business School Press.

Mattson, Beth. 1999. "Executives Learn How To Keep Score: BSC Gets All Employees Focusing On Vision". <http://www.ianalliot.com>.

Rohm, Howard. 2004. "Improve Public Sector Results with A Balanced Scorecard".  
<http://www.balancedscorecard.org>.

Quinlivan, Dale. 2000. "Rescaling the BSC for Local Government". *Australian Journal of Public Administration*. Vol. 59, Issue 4, pages 36–41, December 2000.

Wahyudi, Ishak A. 2000. "Alternatif Proses Pengukuran Kinerja di Sektor Publik". *Pemeriksa*, Januari.