

"Implementasi konsep yang relatif baru merupakan keputusan yang tidak mudah bagi praktisi bisnis. Buku ini memberikan gambaran bagaimana hubungan *balanced scorecard* dan budaya organisasi serta bagaimana pengukuran kinerja finansial dan non finansial diimplementasikan untuk mendorong kinerja organisasi yang lebih baik."

Drs. Siswanto, Managing Director Bank BTN (Persero)



HERU KURNIANTO TIAHJONO

KATA PENGANTAR PROF. DRS. H. DJAMALUDIN ANCOK, Ph.D



UNIT PENERBITAN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

“Konsep balanced scorecard dalam buku ini tidak hanya memberikan perspektif konseptual, namun juga perspektif praktikal yang bermanfaat bagi praktisi. Oleh karena itu buku ini menjadi hal yang penting untuk dimiliki praktisi”. **Drs. Siswanto, Managing Director Bank BTN (Persero**

BUDAYA ORGANISASIONAL & BALANCED SCORECARD

Dimensi Teori dan Praktik

Heru Kurnianto Tjahjono
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi UMY

Kata Pengantar
Prof. Drs. H. Djamaludin Ancok, Ph.D

**BUDAYA ORGANISASIONAL & *BALANCED SCORECARD*;
DIMENSI TEORI DAN PRAKTIK**

ISBN : 979-96074-7-7

Cetakan : Pertama November 2003
Kedua Agustus 2004 (Edisi Revisi)
Ketiga September 2006

Penulis : Heru KurniantoTjahjono

Tata Letak : Tim UPFE UMY

Sanksi Pelanggaran pasal 72:
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997
Pasal 44 Tentang Hak Cipta

Sanksi pelanggaran pasal 44:

Undang-undang nomor 12 Tahun 1977

Tentang perubahan atas undang-undang Nomor 6 Tahun 1982 Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing singkat 1 (satu) bulan dan/ denda paling sedikit 1.000.000,00(satujuta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan dan barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, sebagaimana dimaksud ayat 1, dipidana paling lama 5 tahun(lima) tahun dan/atau dengan denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)
- 3.

Penerbit :

Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY)
Kampus Terpadu, Jl Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta.
PO BOX 1063 Yogyakarta 55253 Telp. (0274) 7424932 Fax (0274) 7424932

“Upaya mengkombinasikan budaya organisasional dan balanced scorecard sepengetahuan saya belum pernah saya jumpai di dalam tulisan para pakar lainnya. Keberanian untuk melakukan hal yang baru seperti ini patut diberikan acungan jempol. Hal tersebut akan memunculkan wacana yang mendorong diskusi panjang yang akan memperluas wawasan kita dalam bidang ini. Tulisan ini telah memberikan dasar yang cukup kuat tentang keterkaitan antara budaya organisasional dan *balanced scorecard*”

Prof. Drs. H. Djamaludin Ancok, Ph.D

Guru Besar UGM bidang Psikologi & Organisasi, Konsultan pada Perusahaan multinasional & BUMN

“Konsep *balanced scorecard* dalam buku ini tidak hanya memberikan perspektif konseptual, namun juga perspektif praktikal yang bermanfaat bagi praktisi. Oleh karena itu buku ini menjadi hal yang penting untuk dimiliki praktisi.

Drs. Siswanto, Managing Director Bank BTN (Persero)

“Buku ini memberikan sejumlah kontribusi penting berkenaan dengan sejumlah pertanyaan krusial mengenai *balanced scorecard*.”

Andreas Lako, Peneliti Senior, staf pengajar FE Unika Soegijopranoto Semarang

“Buku ini muncul sebagai upaya menjembatani konsep ke dalam praktik organisasional.”

**HD. Iriyanto, Direktur GIM Training Centre
Primagama Group**

PENGANTAR PENULIS

Tesis sentral buku ini adalah bagaimana hubungan budaya organisasional dan *balanced scorecard* sebagai strategi organisasional. Ide buku ini menjadi “proposisi” bagi kalangan akademisi dan “simulasi” bagi praktisi sesuai kebutuhan mereka masing-masing. Hal tersebut tercermin dalam judul buku ini yaitu: **Budaya Organisasional & Balanced Scorecard; Dimensi Teori dan Praktik**. Sehingga keunikan penting dari buku ini adalah upaya buku ini untuk mengkombinasikan hubungan antara budaya organisasional dan *balanced scorecard* serta memandang fenomena tersebut dari dua perspektif yang sering terdikotomi yaitu akademisi dan praktisi. Isi buku ini sekaligus mencerminkan perhatian penulis mengenai teori dan praktik. Harapan penulis, buku ini dapat menjadi salah satu buku referensi yang dapat mencerahkan bagi berbagai pihak sekaligus buku yang memperoleh banyak kritik berbagai pihak sebagai bukti bahwa buku ini layak memasuki “domain ilmiah” yang penuh dengan perdebatan.

Buku ini sebagian besar diambil dari tesis penulis pada program MM UGM tentang *balanced scorecard*, yang selanjutnya penulis modifikasi dengan studi literatur dan masukan-masukan pada berbagai kesempatan Seminar dan Temu Ilmiah Nasional di mana penulis mempresentasikan call paper *balanced scorecard* di FE Unika Soegijapranata, Program Pasca sarjana / MM Universitas Airlangga, FE Unika Atmajaya Jogjakarta dan Universitas Wangsa Manggala Jogjakarta.

Di samping itu pengalaman penulis sebagai praktisi pada Divisi Perencanaan Strategik Bank BNI dan *management trainee* pada Bank Bumi Daya sebelum penulis mengabdikan diri pada dunia akademik sangat membantu penulis untuk lebih “*emphaty*” pada kedua profesi tersebut.

Hal yang paling membahagiakan penulis adalah kesempatan untuk menyampaikan rasa syukur dan terima kasih yang mendalam kepada berbagai pihak yang telah banyak membantu hadirnya buku ini.

Kepada Bapak Prof. Dr. Djamaludin Ancok atas kesediaannya untuk menyampaikan kata pengantar. Dengan rasa bangga dan apresiasi yang tinggi kepada beliau Bapak Prof. Ancok di sela kesibukan sebagai Guru Besar Fakultas Psikologi UGM dan konsultan senior pada beberapa perusahaan multinasional dan BUMN ternyata masih bersedia meluangkan waktunya untuk menulis Kata Pengantar sehingga menjadi “anugerah indah” yang pernah dimiliki penulis. Kepada Dr. Hani Handoko, MBA sebagai supervisor saya atas bimbingannya serta sikap profesional sebagai seorang akademisi yang banyak memberikan teladan dan inspirasi kepada penulis, dan Dr. Masykur Wiratmo, M.Sc. atas perspektifnya dan dukungannya. Kepada Bapak Drs. Siswanto, managing Director Bank BTN (Persero) dan Bapak Drs. Mohammad Arsjad, M.M., Compliance Director/ Senior Vice President Bank BNI (Persero) Tbk yang telah meluangkan waktu untuk membaca dan memberikan komentar terhadap buku ini. Beliau berdua adalah figur bankir di pentas nasional yang penulis kagumi. Juga sdr. Budi Santoso, S.E., M.M., yang memberikan kontribusi pembuatan power point.

Terima kasih kepada Dr. Supra Wimbari M.Sc (Fakultas Psikologi UGM) dan Andreas Lako, S.E., M.Si yang telah turut berdiskusi dan memberikan kontribusi terhadap penyempurnaan buku ini.

Rekan-rekan program S3 UGM atas diskusinya: Ayi Ahadiyah, SE, MBA & Mahatma Kufepaksi, SE, M.Sc (Universitas Lampung), Perminas Pangeran, SE, M.Si (STIE Tarakan), Iin Mayasari, SIP, M.M., M.Si (Universitas Paramadina), NW Sri Suprpti, SE, M.Si & I. Wayan Suartana, SE, M.Si (Universitas Udayana), J. E. Nugroho, SE, M.Si (Ubaya), Firman Syarief, SE, M.Si (Universitas Sumatera Utara), Retno Widowati, SE, M.Si (UMY) rekan-rekan S3 UGM lainnya.

Terima kasih kepada Dr. Khoiruddin Bashori (Rektor UMY), Gita Danupranata, SE, MM (Dekan FE UMY), Alni Rahmawati, S.E., M.M dan Rini Juni Astuti, SE, M.Si, Faiz Ayatullah, SE., Yuris Abdulmawar dan Muhammad Akbar (UPFE) serta tak lupa kolega penulis di Fakultas Ekonomi UMY.

Secara khusus penulis mengucapkan terima kasih kepada istriku tercinta, Majang Palupi, MBA., putriku tersayang Lubna Hananing Bakti Palupi, Tazkia Hayyuning Bakti Palupi dan putraku tersayang Justicio Bakti Amarilhaq yang dengan sabar dan penuh kerelaan memotivasi dan memberikan keleluasaan pada penulis untuk mencurahkan sebagian besar waktunya bagi pengembangan akademik penulis yang berarti mengurangi "jam keluarga" yang menjadi hak mereka selama hampir tiga bulan.

Ucapan terima kasih kepada eyang kami Hj. R.A. Sri Anah Notoatmodjo, kepada orang tua penulis, Ibu Hj. Soeparmi dan Bp. H. Badiyun di Pekanbaru, Ibu Hj. Sri Bakti Sedjati, S.H., dan Bp. Drs. H.S. Senomuljono di Jogjakarta, serta kedua adikku Digo Hendarto Cahyono, S.H. dan Woro Endah Sulistyaningrum, S.E.

Penulis menyadari bahwa penyajian buku ini masih jauh dari sempurna, meskipun penulis telah berupaya menyempurnakan. Oleh karena itu kritik dan saran menjadi harapan penulis bagi perbaikan dan peningkatan kualitas buku ini.

Akhirnya segala kekurangan, keterbatasan dan kelemahan buku ini adalah tanggung jawab penulis dan kebenaran buku ini semata ridla dan petunjuk Allah SWT. Semoga bermanfaat. Amin.

Jogakarta, Oktober 2006

Penulis,

Heru Kumianto Tjahjono

KATA PENGANTAR
Prof. Drs. H. Djamaludin Ancok, Ph.D
Fakultas Psikologi UGM dan Magister Manajemen
Universitas Gadjah Mada

Banyak perusahaan bisnis atau organisasi non-bisnis yang memiliki orang-orang yang memiliki kemampuan intelektual secara individual sangat baik. Namun seringkali kemampuan intelektual yang baik itu tidak terwujud dalam kinerja organisasi. Pengalaman saya di dalam bertugas sebagai konsultan organisasi perusahaan pada perusahaan multinasional maupun perusahaan BUMN kelas kakap kenyataan ini sangat sering saya jumpai. Secara individual karyawan di perusahaan BUMN memiliki kompetensi yang sangat baik karena mereka sudah terseleksi dengan baik. Mereka berasal dari lembaga pendidikan yang baik seperti ITB, UGM, UI dan perguruan tinggi papan atas lainnya. Selain itu mereka adalah orang pilihan karena dapat menyisihkan banyak pelamar lain. Seringkali terjadi di berbagai perusahaan, jumlah pelamar yang diterima sangat kecil sedangkan jumlah pelamar yang mendaftarkan diri sangat besar. Sebagai ilustrasi dari 100 pelamar yang mendaftar dan ikut seleksi, yang diterima kurang dari sepuluh orang. Mereka yang terpilih ini pada dasarnya memiliki potensi yang sangat bagus. Ibarat seekor burung mereka biasa terbang tinggi seperti seekor elang. Namun sayang sekali elang yang hebat ini berubah menjadi seekor ayam yang tidak bisa terbang, karena organisasi di tempat mereka bekerja tidak memiliki iklim kerja yang kondusif untuk memunculkan potensi karyawan yang sangat besar itu.

Mengapa perusahaan yang memiliki karyawan yang sangat bagus dan menggunakan teknologi kelas dunia, namun kinerjanya belum menunjukkan kinerja perusahaan kelas dunia. Upaya untuk mencari jawaban terhadap permasalahan ini sudah banyak

dilakukan para pakar. Salah satu faktor penyebab yang paling utama adalah budaya organisasional yang buruk. Pakar yang termasuk dalam deretan peneliti awal di bidang budaya organisasional adalah Richard T. Pascale dan Anthony G. Athos (1981) yang menulis tentang model organisasi yang kemudian terkenal sebagai model *Seven-S McKinsey*. Istilah 7-S ini dikembangkan oleh Thomas S. Peter dan Robert H. Waterman berdasarkan konsep organisasi yang dikemukakan oleh Pascale dan Athos. Menurut Pascale dan Athos sebuah organisasi terdiri atas *Structure* dan *Strategy* yang merupakan S-keras (*Hard-S*) yang relatif mudah untuk disusun dan diformulasikan oleh manajemen. Bagian yang lebih sulit di dalam membangunnya adalah *Shared Values, Staff, Style, System* dan *Skill*. Bagian yang ini adalah S lunak (*Soft-S*) yang sangat erat kaitannya dengan budaya organisasional. Organisasi yang mampu mewujudkan keserasian di antara ketujuh S ini adalah organisasi yang memiliki peluang untuk menunjukkan kinerja yang tinggi.

Dengan menggunakan konsep organisasional 7-S tersebut Peter dan Naterman (1982) melakukan penelitian budaya organisasional dengan menggunakan 43 perusahaan Amerika yang berkinerja tinggi. Kedua peneliti ini menunjukkan bahwa

budaya organisasional yang kuat bercirikan seperti berikut : (1) Berorientasi pada tindakan (bukan hanya mengembang konsep yang dianalisis terus-menerus tidak dijalankan), (2) Dekat dengan pelanggan dengan cara mempelajari kemauan mereka dan memelihara hubungan dengan mereka, (3) Memberikan otonomi dan menumbuhkan semangat kewirausahaan pada karyawan dengan cara memecah organisasi ke dalam kelompok kecil dan merangsang mereka untuk berfikir secara independen dengan semangat kompetisi untuk menjadi yang terbaik, (4) Produktivitas dihele melalui pekerja dengan cara menumbuhkan kesadaran bahwa usaha terbaik setiap karyawan sangat dibutuhkan, dan penghasilan mereka ditentukan oleh kesuksesan bersama, (5) Eksekutif selalu peduli dengan urusan bisnis yang utama, dan dihele oleh tata nilai, (6) Hanya menjalankan bisnis yang paling diketahui dan dikuasai seluk-beluknya, (7) Organisasi yang ramping dengan jumlah personil yang sedikit tetapi kaya dengan fungsi, (8) Memberikan kelonggaran pada karyawan tetapi dengan ikatan tata nilai yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan.

Pada tahun-tahun berikutnya bermunculan berbagai penelitian budaya organisasional, antara lain kajian yang dilakukan oleh Waterman (1994) yang hasilnya dipublikasikan dalam buku *Frontiers of Excellence : Learning From Companies that Put People First*. Bersamaan dengan terbitnya buku yang ditulis Waterman (1994) mempublikasikan hasil penelitian mereka yang sangat laris dibeli orang dengan judul : *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. Dalam buku peneliti melaporkan beberapa kebiasaan yang membedakan antara perusahaan terbaik yang masuk ke dalam daftar Fortune 500 dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang kinerjanya sedang-sedang saja. Perusahaan yang masuk dalam dalam daftar Fortune 500 memiliki kebiasaan berikut : (1) Mematok tujuan organisasi yang sangat ambisius; (2) Mengembangkan kepemimpinan secara terus-menerus; (3) Merangsang setiap karyawan untuk mengadopsi pengalaman yang baik dari perusahaan lain; (4) Merangsang setiap karyawan untuk melakukan inovasi yang terus-menerus; (5) Berfokus pada efisiensi dan efektivitas dalam mengoperasikan perusahaan; (6) Mengumpulkan dan menciptakan pengetahuan baru sebagai dasar untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan dan inovasi; (7) Merangsang karyawan untuk berani bereksperimentasi dan mengambil resiko guna mencoba hal-hal baru; dan (8) Melakukan langkah-langkah proaktif dengan mengantisipasi apa yang akan dilakukan masa depan.

Setelah buku Collins dan Porras (1994), Jim Collins (2001) menulis buku tentang budaya menulis buku tentang budaya organisasional yang berjudul *From Good to Great*. Dalam buku ini penulis menuliskan budaya apa saja yang membuat perusahaan yang tergolong baik (*good companies*) menjadi perusahaan yang hebat (*great companies*). Banyak hal yang menarik dalam buku ini, gaya kepemimpinan yang rendah hati yang selalu mengatakan kesuksesan ini bukan karena dia sebagai pemimpin tetapi karena semua karyawan yang bekerja keras. Selain itu juga dilaporkan bahwa perusahaan yang hebat itu adalah yang memperhatikan setiap detil dari kegiatan bisnis.

Oleh karena itu besarnya peran budaya di dalam kinerja organisasi, banyak perusahaan yang dalam proses transformasi mengutamakan perusahaan terlalu

terfokus pada aspek strategi, struktur dan kurang memperhatikan aspek budaya organisasional. Perubahan organisasi Pertamina menjadi PT. Pertamina telah menunjukkan kinerja bisnis yang baik bahkan sudah mendapat penghargaan sebagai *Indonesian Most Admired Company (IMAC Award)*. Apa yang terjadi di Pertamina adalah upaya besar-besaran yang dilakukan tiga tahun terakhir ini untuk merubah budaya organisasional melalui berbagai program yang saya terlibat sebagai penyelenggara. Program transformasi budaya itu adalah *Pertamina Leadership Development, Pertamina Team Membership Program, dan Pertamina Corporate Days Program*. Semua program ini tujuannya satu yaitu merubah budaya organisasional lama menuju budaya organisasional yang baru, yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Banyak perusahaan lain yang melakukan hal yang serupa antara lain adalah PT. Exspan (perusahaan minyak nasional penghasil minyak terbesar kedua di Indonesia), PT. Medco Energy, PT. PLN, dan Bank Nasional yang sangat banyak memperoleh penghargaan sebagai bank terbaik, yaitu Bank NISP.

Buku yang ditulis oleh Heru Kurnianto Tjahjono ini adalah sebuah ulasan tentang budaya organisasional yang dikaitkan dengan pengukuran kesuksesan sebuah organisasi melalui model *balanced scorecard* (BSC). Konsep BSC ini banyak dibicarakan para pakar dan telah dicoba di berbagai perusahaan walaupun banyak sekali kesulitan yang dihadapi. Salah satu sumber kesulitannya adalah kurang tersedianya data, dan belum bagusnya mencatat data yang ada di perusahaan.

Terlepas dari kesulitan tersebut upaya untuk mengkombinasi kedua hal ini sepengetahuan saya belum pernah saya jumpai di dalam tulisan para pakar lainnya. Keberanian untuk melakukan hal yang baru seperti ini patut diberi acungan jempol. Biasanya sebuah wacana yang dilontarkan seperti yang dilakukan oleh Heru Kurnianto Tjahjono ini akan membuahakan diskusi yang panjang yang akan memperluas wawasan kita di bidang ini. Apa yang dilakukan oleh Heru Kurnianto Tjahjono dalam buku ini sangat berdasar. Kata pakar *"Everything that can not be measured can not be managed"*. Tulisan Heru Kurnianto Tjahjono telah memberi dasar diskusi yang cukup kuat tentang keterkaitan antara budaya organisasional dan *"Balanced Scorecard"*. Mudah-mudahan pemikiran demikian ini bisa diikuti oleh penelitian lapangan untuk membuktikan bahwa sukses bisnis (dengan versi BSC) memang ditentukan oleh budaya organisasi. Tentu saja keterkaitan budaya organisasi dengan kinerja organisasi sudah banyak dilakukan dalam berbagai penelitian. Salah satu hasil yang banyak dilakukan dalam tulisan Heru Kurnianto Tjahjono ini adalah karya Kotter & Heskett (1992). Berbeda dengan peneliti sebelumnya tulisan ini mencoba mengukur kinerja dengan parameter yang lebih komplis seperti dimuat dalam BSC. Hal ini belum pernah dilakukan atau walaupun pernah dilakukan hal tersebut belum banyak dilakukan. Di sinilah keistimewaan buku yang ditulis oleh Heru Kurnianto Tjahjono.

Selamat Membaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Collins, J.C. & Porras, J.I. 1994. *Built to Last Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Collins, J.C. 2001. *From Good to Great*. New York : Random House.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: Simon & Schuster.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. 1981. *The Art of Japanese Management*. New York: Warner Books.
- Peters, J.P. & Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York Warner Books.
- Waterman, R.H. 1994. *Frontiers of Excellence : Learning From Companies that Put People First*. London : Nicholas Brealey Publishing.

PERSPEKTIF PENULIS

Mengapa penulis menggabungkan antara budaya organisasional dengan *balanced scorecard*? Penulis melihat bahwa pendekatan *balanced scorecard* merupakan suatu pendekatan yang selama ini dianggap canggih (*powerful*) atau bahkan sering dikatakan sebagai “obat mujarab” (*panacea*) untuk mengatasi problem organisasional. Namun dalam praktiknya, banyak yang mengalami kegagalan.

Mengapa dalam praktik di lapangan implementasi *balanced scorecard*, tidak sedikit yang mengalami kegagalan?

Menurut penulis, sebagian praktisi sering terjebak pada pendekatan pengukuran sehingga *balanced scorecard* diimplementasikan secara mekanistik. Padahal, keunikan *balanced scorecard* tidak hanya dalam hal pengukuran, kekuatan visi, kekuatan integrasi dan kekohesifan perspektif merupakan empat aspek yang harus diperhatikan secara simultan. Secara lebih spesifik, Mia (2002) mengidentifikasi peran *balanced scorecard* seharusnya dapat menjadi solusi sejumlah problem organisasional, meliputi permasalahan visi, SDM, operasional dan pembelajaran. Konsekuensinya, *balanced scorecard* harus dapat berjalan seiring dengan dinamika organisasi.

Dalam menghadapi isu mekanistik, penulis menyarankan pentingnya budaya yang kuat dan adaptif. Secara singkat munculnya aspek budaya organisasional dalam buku ini terkait dengan upaya mengelaborasi kembali kekuatan visi dan integrasi dalam organisasi, sehingga jangan terlalu mekanistik pada pengukuran saja. Pertimbangan lain adalah bahwa budaya organisasional merupakan perspektif *resources based view* yang sangat disarankan, karena sulit untuk ditiru pesaing (*It is hard to copy*).

Bagaimana konsep *balanced scorecard*?

Penulis melihat bahwa secara konsep, *balanced scorecard* mengakomodasi dua perspektif penting dalam strategi organisasional, yaitu perspektif *resources based view* (Barney, 1991) dan *stretching and leveraging* (Hamel & Prahalad, 1994). Perspektif *resources based view* menekankan bahwa strategi dalam mengembangkan organisasi melalui upaya konsolidasi sumberdaya-sumberdaya yang dimiliki organisasi. Sedangkan perspektif *stretching and leveraging* berpandangan bahwa kekuatan visi berperan penting dalam pengembangan organisasi, sehingga mendorong upaya melipatgandakan kesejahteraan pemegang saham.

Konsep *balanced scorecard* berawal dari ide pengukuran kinerja. Ide dasarnya adalah menyeimbangkan aspek keuangan dan aspek non-keuangan. Dalam perkembangannya konsep tersebut telah bergerak dari ide pengukuran menjadi suatu sistem manajemen strategik. Dalam konteks implementasi, peran budaya organisasional penting dipertimbangkan. Banyak kasus merger beberapa perusahaan berhasil merumuskan strategi yang bagus, namun ternyata tidak bagus dalam implementasinya. Meminjam istilah McKinsey, ada persoalan dengan *software* di dalam organisasi. Penulis melihat bahwa budaya organisasional mempunyai peranan yang penting, karena di dalam budaya terdapat tatanan nilai pada sistem tersebut.

Pada akhirnya budaya organisasi menjadi variabel yang penting dipertimbangkan dalam mendorong keefektifan organisasional.

Secara sistematis, penulis mengelompokkan isi buku ke dalam 6 (enam) bab.

BAB 1:

Membahas esensi keberadaan organisasi, meliputi global *mindset*, fenomena organisasi, serta perubahan yang mempengaruhi dinamika organisasi. Di samping itu dijelaskan domain dari keterkaitan budaya organisasional dan *balanced scorecard* serta keefektifan organisasional.

BAB 2:

Membahas tentang budaya organisasional dan konstruk-konstruk yang berkaitan erat dengan konstruk budaya seperti kepemimpinan dan keefektifan. Penulis mencoba mengkonstruksi modal sederhana dengan penekanan bagaimana hubungan konstruk-konstruk tersebut. Pada bab ini juga dijelaskan implikasi dalam riset, seperti pandangan beberapa pakar yang menyatakan riset budaya harus lebih bersifat *in-depth* (kualitatif), harus dibedakan dengan iklim yang bersifat kuantitatif. Dibahas pula implikasi manajerial terkait perubahan dan pembenahan organisasi

BAB 3:

Membahas konsepsi *balanced scorecard*. Kekuatan *balanced scorecard* adalah integrasi / komprehensif, kohesif / koheren dan pengukuran. Dari perspektif historis *balanced scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja sehingga terkadang muncul kelemahan dalam aspek strategik di mana perubahan menuntut pembelajaran yang bersifat *double loop*, sedangkan *balanced scorecard* cenderung diaplikasikan secara *single loop*.

BAB 4:

Penulis membahas hubungan *balanced scorecard* dan budaya organisasional. Penulis juga mengajukan wacana apakah *balanced scorecard* sebagai proksi strategi merupakan determinan budaya atau sebaliknya budaya sebagai determinan strategi.

BAB 5 DAN BAB 6:

Penulis secara berurutan memaparkan implementasi *balanced scorecard* pada organisasi bisnis dan perguruan tinggi. Beberapa contoh desain penerapan *balanced scorecard* ditampilkan dalam contoh-contoh yang sederhana.

DAFTAR ISI

Pengantar Penulis	iii
Kata Pengantar Prof. Drs. H. Djamaludin Ancok, Ph.D	vii
Perpektif Penulis	xiii
Daftar Isi	xvi

BAB I

ORGANISASI DAN GLOBAL MINDSET	1
Mengapa kita berorganisasi	2
Budaya organisasional dan strategi organisasional	4
Perspektif global	5

BAB II

BUDAYA ORGANISASIONAL DAN KEPEMIMPINAN.....	9
Budaya organisasional	9
Keefektifan organisasional	13
Hubungan budaya organisasional dengan keefektifan organisasional	15
Kepemimpinan	18
Hubungan kepemimpinan dengan budaya dan keefektifan organisasional	20
Kepemimpinan sebagai pemoderasi hubungan budaya organisasional dan keefektifan Organisasional.....	24
Implikasi dalam desain antar variable penelitian	26
Budaya organisasi dan implikasi manajerial	28
Budaya sebagai suatu beban dalam membenahan organisasi	31

BAB III

BALANCED SCORECARD	35
Sejarah <i>balanced scorecard</i>	35
Konsep <i>balanced scorecard</i>	36
Bagaimana implementasi <i>balanced scorecard</i> ?	42

BAB IV

BALANCED SCORECARD DAN PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASIONAL	47
Restrukturisasi organisasi	47
Perspektif perubahan budaya organisasional	50

Hubungan <i>balanced scorecard</i> dan budaya organisasional	54
Peran Budaya Kepemimpinan Organisasional	55

BAB V

IMPLEMENTASI PADA ORGANISASI BISNIS	57
Bagaimana merancang <i>balanced scorecard</i>	57
Program <i>balanced scorecard</i> : penetapan tujuan	58
Arsitek dalam <i>balanced scorecard</i>	60
Proses membangun sebuah <i>balanced scorecard</i>	61

BAB VI

IMPLEMENTASI PADA ORGANISASI PERGURUAN TINGGI.....	67
Problem penerapan sistem manajemen stratejik.....	67
Sistem manajemen stratejik pada perguruan tinggi	71
<i>Strategy-focused organization</i> pada perguruan tinggi	72
Profil fakultas ekonomi UMY	82

DAFTAR PUSTAKA

AUTHOR INDEX

SUBJECT INDEX

LAMPIRAN-LAMPIRAN