

PERANCANGAN STRATEGIK ORGANISASI MELALUI PELAKSANAAN *BALANCED SCORECARD*

Samsuni bin Mohd. Nor
Dr. Zakaria bin Abd Hadi

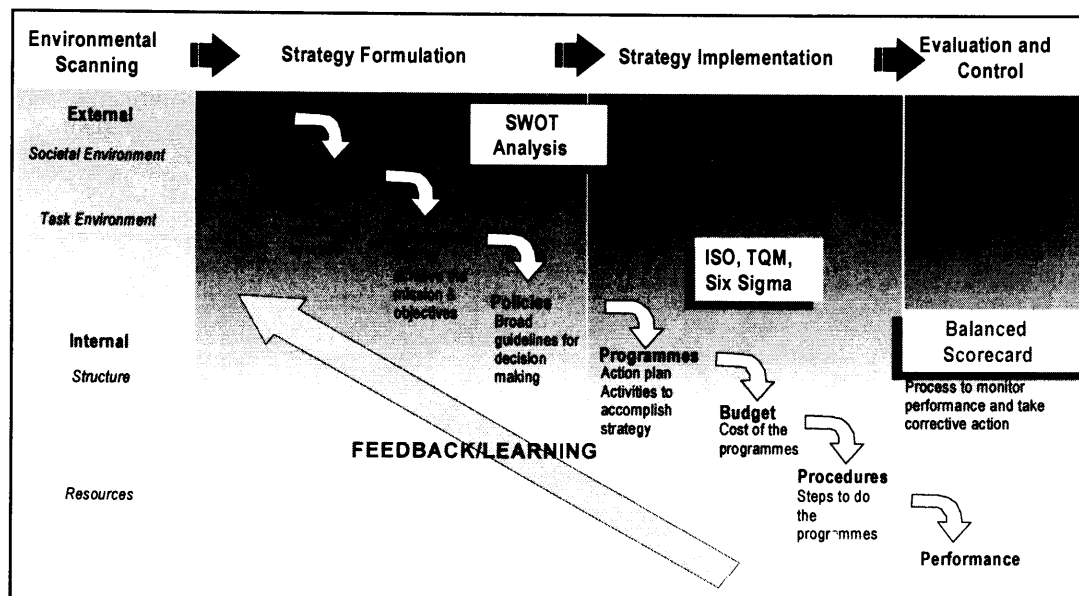
PENGENALAN

Cabaran persekitaran yang tidak menentu dan sentiasa berubah menuntut organisasi merangka proses perancangan yang teliti dan munasabah. Ini memerlukan usaha mencari dan menilai pelbagai alternatif melalui penggubalan strategi yang terbaik untuk merealisasikan wawasan, misi dan objektif yang ditetapkan. Perancangan yang strategik merupakan aspek utama dalam menetapkan hala tuju organisasi supaya segala strategi dan perkhidmatan yang diberikan sentiasa kemas kini, relevan dan memenuhi aspirasi semasa.

Selaras dengan penetapan visi dan misi yang menjadi titik tolak kepada penggubalan strategi yang terbaik, pelaksanaan *Balanced Scorecard* (BSC) boleh digunakan sebagai salah satu alternatif yang relevan dalam perancangan strategik sesebuah organisasi. Artikel ini akan menjelaskan bagaimana BSC dibangunkan dan boleh digunakan dalam konteks perancangan strategik sebuah organisasi sektor awam.

HUBUNGAN BSC DENGAN PERANCANGAN STRATEGIK

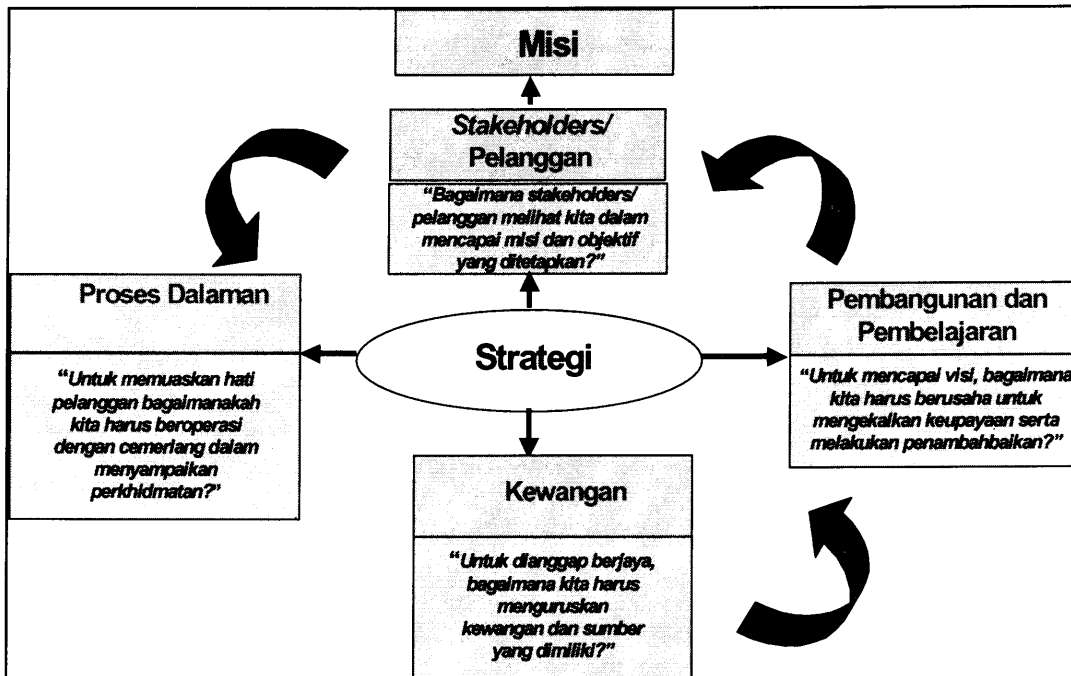
Proses perancangan strategik bermula dengan mengimbas persekitaran semasa organisasi dari sudut luaran dan juga dalaman. Berdasarkan kepada analisis persekitaran tersebut, penggubalan dan pelaksanaan strategi dilakukan menjurus kepada visi, misi dan objektif organisasi. Ini boleh dijelaskan secara ringkasnya seperti dalam **Rajah 1**. BSC merupakan salah satu kaedah atau alat bagi kawalan pengurusan yang mengukur prestasi organisasi di peringkat penilaian dan pemantauan pelaksanaan strategi yang ditetapkan.



Rajah 1: BSC Dalam Rangka Perancangan Strategik Organisasi

PERSPEKTIF BAGI PENGUKURAN PRESTASI ORGANISASI DALAM BSC

BSC yang mula diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dari Harvard Business School pada tahun 1992 memberi penekanan terhadap kepentingan untuk mengambil kira pengukuran unsur-unsur bukan kewangan organisasi di samping pengukuran prestasi kewangan. Pengukuran yang mengambil kira empat (4) perspektif seperti yang dinyatakan di **Rajah 2** dapat memberikan gambaran yang lebih seimbang terhadap prestasi sebenar organisasi berkenaan.



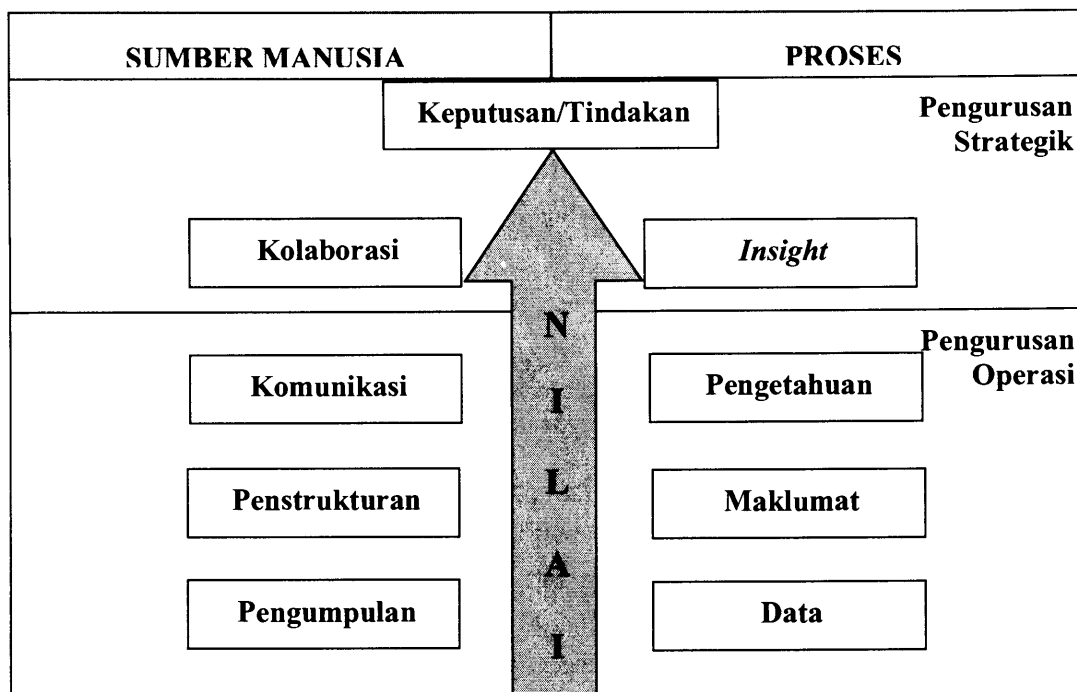
Rajah 2: Model BSC Bagi Sektor Awam

BSC tidak membentuk strategi tetapi dapat memastikan strategi yang dilaksanakan adalah berdasarkan kepada perkhidmatan teras (*core business*) dan menjurus kepada pencapaian misi dan visi organisasi. Penetapan objektif strategi yang jelas akan membantu organisasi menentukan pengukuran yang tepat dalam memantau pencapaian strategi berkenaan.

BSC DALAM SISTEM PENGURUSAN YANG KOLABORATIF

BSC dapat membantu memberikan keseimbangan tumpuan dalam organisasi terhadap prestasi pelaksanaan proses dan sumber manusia melalui konsep pengurusan secara kolaboratif. Secara konsepnya, pengurusan secara kolaboratif ini merupakan kefahaman yang mendalam terhadap prestasi yang ditunjukkan melalui data yang diperolehi dan seterusnya dihubungkan dengan proses kerja yang dilakukan bagi membuat tindakan atau keputusan yang strategik. Pencapaian prestasi yang digambarkan melalui petunjuk prestasi utama (*key performance indicators - KPIs*) hanya menunjukkan apa yang berlaku, tetapi tidak menyatakan bagaimana fenomena tersebut berlaku dan apa yang harus dilakukan.

Pendekatan sistem pengurusan yang kolaboratif yang terdapat dalam BSC adalah seperti yang digambarkan dalam **Rajah 3**.



Rajah 3: Model Pengurusan Kolaboratif

Visi, misi dan perancangan strategik korporat organisasi merupakan perkara asas yang dapat merangkumkan semua inisiatif strategik yang dilakukan dengan perkhidmatan teras yang disampaikan secara bersama. Sistem pengurusan secara kolaboratif yang berkesan akan membantu organisasi menentu dan menjuruskan proses terasnya terhadap kesemua peringkat dan bahagian yang terdapat di dalamnya.

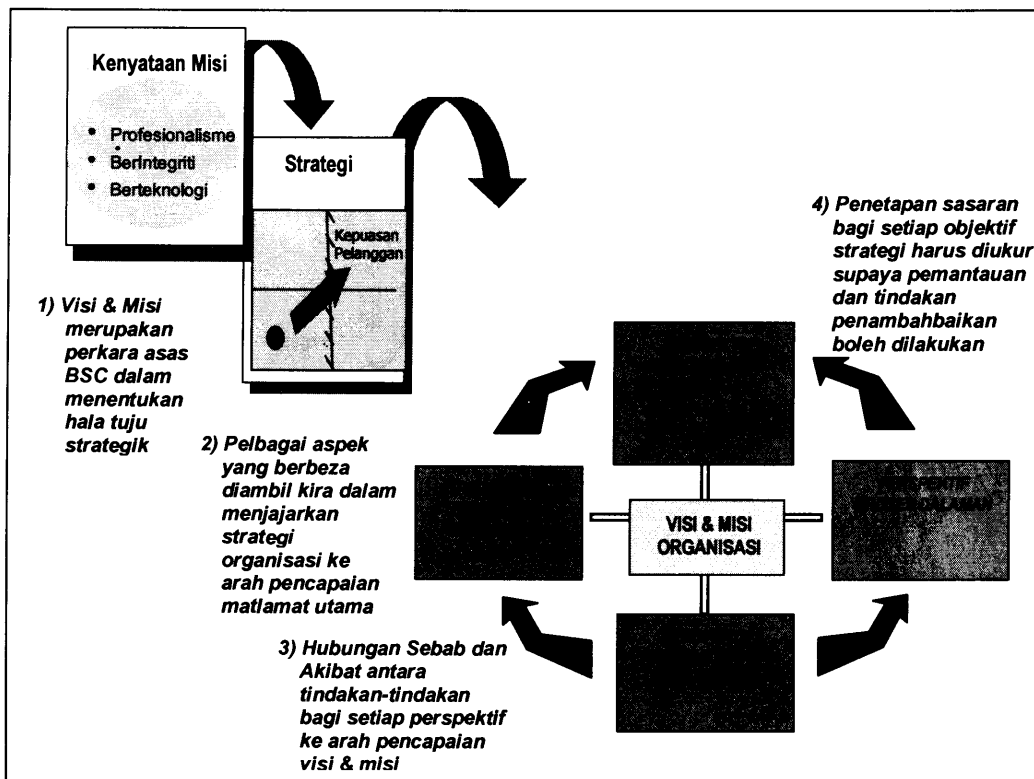
Secara kesimpulannya, BSC bertindak sebagai alat untuk mengukur prestasi organisasi serta satu sistem pengurusan kolaboratif yang penting berdasarkan kepada kenyataan-kenyataan berikut:

1. Alat perancangan yang strategik kepada pihak pengurusan atasan untuk memantau hala tuju strategi jangka panjang di setiap bahagian;
2. Alat kawalan operasi di setiap peringkat pengurusan berdasarkan kepada pencapaian *KPIs* yang ditetapkan;
3. Alat pengurusan laporan bagi menilai organisasi secara terpilih dan lebih meluas berdasarkan kepada maklumat dan pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif; dan
4. Alat pengurusan perubahan kepada pengurusan atasan dalam memastikan isu-isu operasi dan strategik dalam agenda pengurusan lebih telus dan *accessible*.

BSC DALAM SEKTOR AWAM

Sejak mula diperkenalkan, BSC lebih banyak diaplikasikan dalam sektor swasta berbanding dengan sektor awam. Saiz, kompleksiti, kepelbagaian proses dan kebergantungan fungsi di antara satu agensi dengan agensi lain merupakan kekangan terhadap pelaksanaan di kalangan sektor awam. Namun begitu, dalam era yang menuntut pengamalan tadbir urus yang baik serta akauntabiliti dan ketelusan dalam penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan, satu kaedah pengukuran yang menyeluruh dan konsisten amat diperlukan.

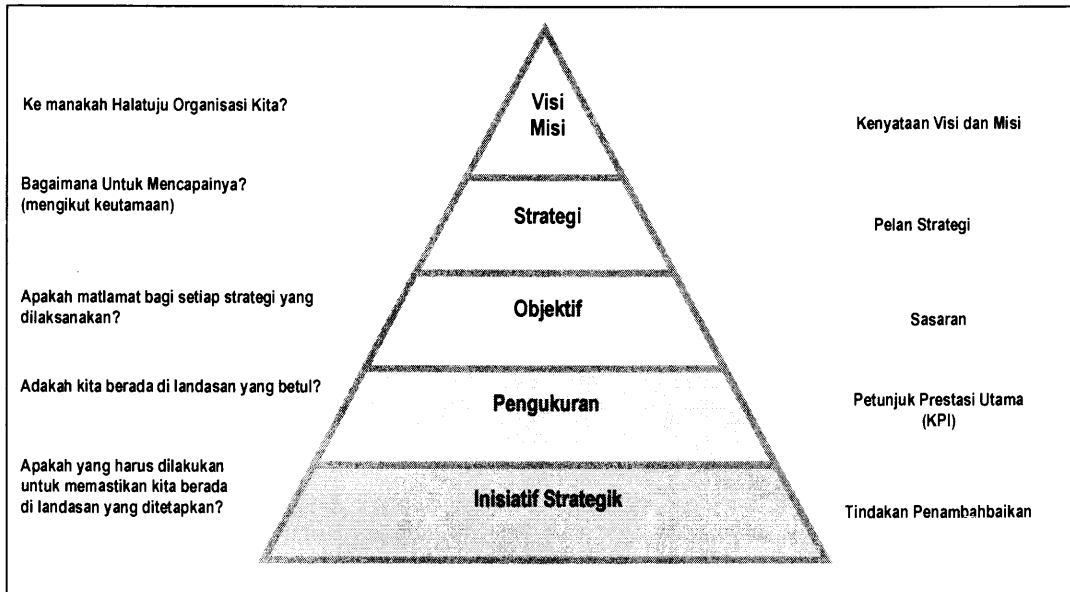
Pelaksanaan BSC merupakan satu inisiatif yang bukan sahaja dapat mengukur prestasi organisasi secara menyeluruh dan seimbang tetapi juga dapat menjajarkan setiap peringkat pengurusan ke arah pelaksanaan strategi yang sama. BSC memberikan rangka kerja komprehensif yang dapat menterjemahkan misi dan strategi organisasi melalui set pencapaian prestasi yang saling berkaitan antara satu sama lain seperti yang digambarkan dalam ringkasan dalam **Rajah 4**.



Rajah 4: Gambaran Keseluruhan BSC

PEMBANGUNAN BSC DALAM ORGANISASI

Visi dan misi organisasi merupakan perkara asas atau titik tolaknya dalam membangunkan BSC. Pendekatan atas ke bawah (*top down*) seperti di **Rajah 5** akan memastikan aktiviti korporat, operasi, inisiatif strategik dan petunjuk prestasi dijajarkan kepada visi, misi dan matlamat jangka panjang organisasi. Visi dan misi yang digubal menetapkan hala tuju organisasi serta pencapaian yang diinginkan. Selain daripada itu, visi dan misi yang ditetapkan akan menentukan masa hadapan yang lebih baik daripada pencapaian semasa organisasi. Visi dan misi hendaklah difahami dan dikongsi bersama oleh setiap individu dalam organisasi.



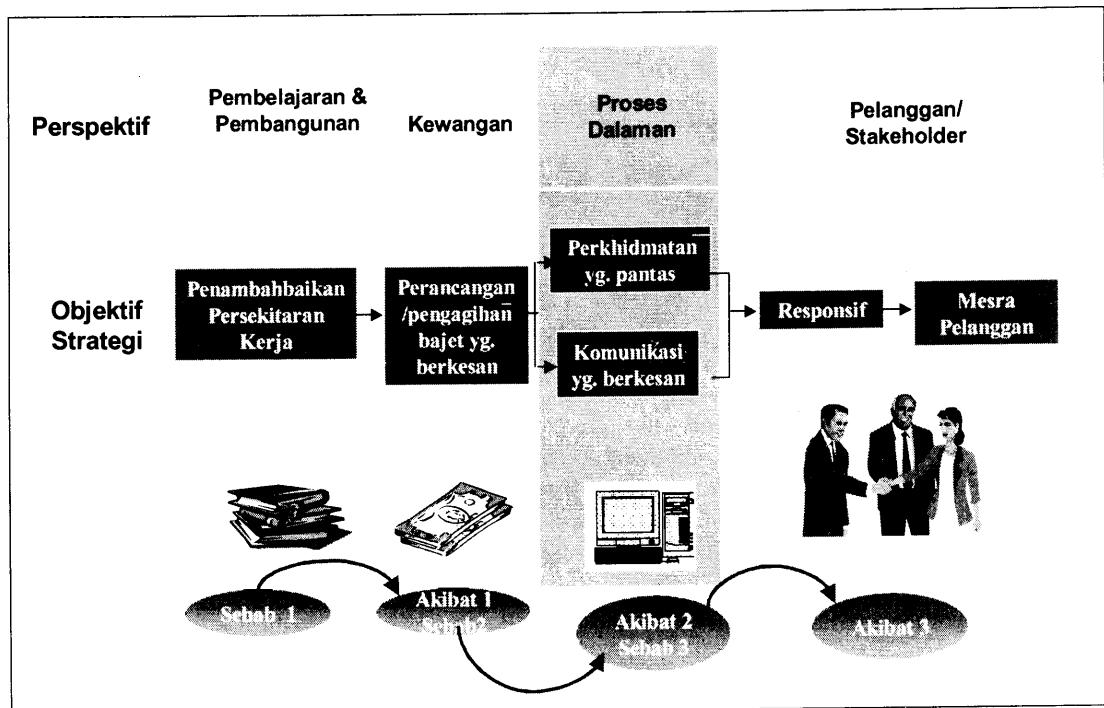
Rajah 5: Pendekatan Atas ke Bawah

Untuk mencapai visi dan misi berkenaan strategi yang bersesuaian perlu dikenal pasti berdasarkan kepada fungsi teras (*core business*) organisasi. Strategi merupakan “penentuan matlamat dan objektif jangka panjang organisasi, dengan mengambil kira tindakan dan sumber-sumber yang dimiliki dan diperlukan untuk mencapai matlamat berkenaan.” Pelaksanaan strategi yang berkesan akan lebih mudah sekiranya semua peringkat pengurusan dalam organisasi jelas dengan strategi yang dirangka, sejajar dengan misi yang digubal serta bersesuaian dengan sumber yang dimiliki. Strategi berkenaan juga perlu diuji dan dikaji dari semasa ke semasa.

Setiap strategi mempunyai objektif tertentu yang perlu dicapai bagi sesuatu tempoh yang ditentukan. Penetapan objektif berkenaan diterjemahkan dalam bentuk sasaran yang harus dicapai. Kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan sesuatu strategi ditentukan berdasarkan kepada sejauh mana tahap yang ditetapkan dalam objektif berkenaan dapat dicapai. Penetapan tahap sebenar pencapaian strategi yang diharapkan dinyatakan dalam objektif strategi. Objektif strategi ini perlu dihubungkan di antara satu dengan lain mengikut keutamaan dalam perspektif yang dikenal pasti. Dalam BSC, perspektif-perspektif yang dikenal pasti akan dikaitkan mengikut keutamaan yang menjurus kepada fungsi teras dan visi yang hendak dicapai oleh organisasi. Ini digambarkan dalam pelan strategi (*strategy map*).

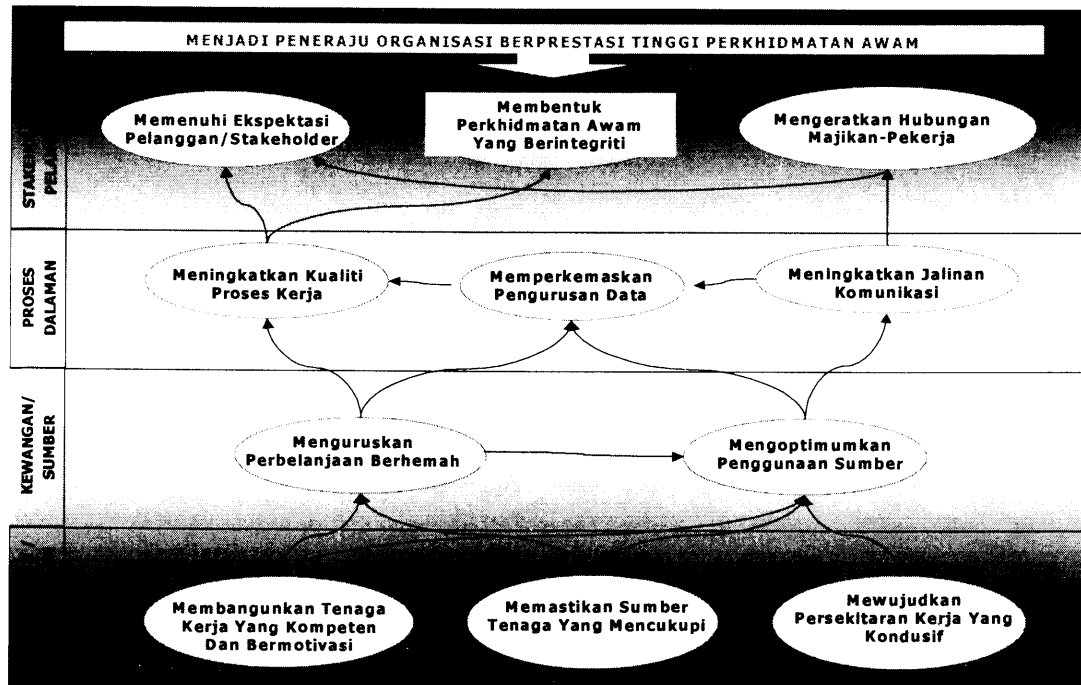
PELAN STRATEGI (*STRATEGY MAP*)

Pelan Strategi BSC memberikan rangka integrasi semua objektif strategi yang dikenal pasti mengikut perspektif-perspektif yang ditetapkan. Ia menjelaskan hubungan sebab dan akibat di antara hasil yang diharapkan mengikut perspektif pelanggan/*stakeholders* atau “outcome” dengan pemacu (*driver*) prestasi dalam perspektif proses dalaman yang kritikal serta keupayaan spesifik organisasi seperti modal insan. Ini adalah seperti yang digambarkan dalam **Rajah 6**. Sebagai contoh, pelan strategi BSC Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) melibatkan hubungan antara objektif-objektif strategi yang dihasilkan berasaskan kepada visi dan misi Jabatan seperti yang digambarkan dalam **Rajah 7**.



Rajah 6: Hubungan Sebab dan Akibat

Konsep hubungan sebab dan akibat ini akan membezakan di antara BSC dengan sistem pengukuran prestasi organisasi yang lain. Hubungan ini akan dapat memberikan andaian dan penjelasan mengenai kebergantungan di antara setiap objektif strategi dan juga di antara perspektif. Hubungan di antara objektif strategi seharusnya akan menceritakan tentang strategi organisasi dengan mudah dan jelas. Ini akan meningkatkan kefahaman setiap pekerja mengenai strategi, hala tuju dan objektif organisasi.



Rajah 7: Pelan Strategi BSC JPA

Pelan strategi ini akan membantu pihak pengurusan dan anggota organisasi mendapat gambaran yang jelas mengenai apakah yang sepatutnya dan tidak sepatutnya dilakukan dalam memberi nilai tambah terhadap pencapaian matlamat organisasi. Ia juga merupakan alat komunikasi yang dapat menghubungkan pelbagai pihak dan peringkat pengurusan di dalam dan luar organisasi. Satu atau lebih petunjuk prestasi utama yang ditentukan dalam membuat pengukuran akan menerangkan dengan lebih jelas setiap objektif strategi.

PENGUKURAN PRESTASI DAN PETUNJUK PRESTASI UTAMA

Pelaksanaan strategi organisasi perlu diukur. Setiap objektif strategi yang telah dikenal pasti mengikut perspektif yang ditetapkan harus mempunyai pengukuran yang menyatakan tahap pelaksanaan strategi berkenaan. Setiap organisasi mempunyai pengukuran dan petunjuk prestasi yang berbeza bergantung kepada perkhidmatan teras (*core business*) masing-masing. Perkara ini ditentukan melalui pengenalpastian output spesifik yang terhasil serta kaedah pengukuran yang diperlukan. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan petunjuk prestasi utama (*KPI*) yang menjelaskan faktor yang diukur dalam objektif strategi. BSC tidak membuat pengukuran kesemua perkara yang terdapat dalam organisasi. Pengukuran hanyalah terhadap objektif yang strategik sahaja dan mengabaikan sesuatu yang bersifat operasi (*housekeeping measures*).

Dengan mengambil kira peranan dan fungsi setiap perspektif yang mungkin menjadi tanggungjawab setiap bahagian atau unit dalam organisasi tersebut, BSC membolehkan pengurusan atasan mengkaji dan menilai kecekapan dan keberkesanan pelaksanaan proses-proses utama tersebut. Ini adalah kerana keberkesanan dan kecemerlangan organisasi bergantung kepada keberkesanan setiap strategi yang dilaksanakan oleh bahagian-bahagian di dalamnya. Proses-proses utama yang dilaksanakan oleh bahagian-bahagian haruslah seperti mana strategi yang ditetapkan dan sejajar dengan visi organisasi. Penentuan perlu dibuat

supaya proses-proses tersebut relevan dan mampu menjadi proses yang berterusan bagi mencapai sasaran prestasi keseluruhan yang diharapkan.

PENENTUAN SASARAN PRESTASI

Pengukuran prestasi melalui konsep BSC menekankan satu nilai yang menjadi sasaran yang ingin dicapai. Sasaran ini akan ditentukan oleh pengurusan bersama-sama dengan kakitangan yang terlibat dalam melaksanakan aktiviti tersebut. Sasaran yang disediakan semestinya sejajar dengan ekspektasi bagi mencapai misi dan visi yang telah ditentukan. Pada kebiasaannya, sasaran ini boleh ditentukan bagi beberapa tahun ke hadapan dengan meletakkan satu sasaran yang harus dicapai berdasarkan keupayaan dan ekspektasi strategi organisasi. Penentuan sasaran prestasi adalah penting kerana sejauh mana keberkesanan strategi yang dilaksanakan akan dinilai daripada pencapaian prestasi sedia ada. Sasaran ini ditetapkan dengan mengambil kira keupayaan proses dan sumber yang ada. Selain daripada itu, sasaran ini perlulah memenuhi kriteria *SMART*, iaitu spesifik, boleh diukur (*measurable*), boleh dicapai (*achievable*), realistik dan mempunyai tempoh masa (*time bound*).




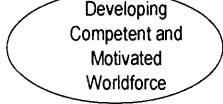
Di samping nilai sasaran yang digunakan, BSC juga meletakkan satu tahap penggera (*alarm level*) bagi satu pengukuran. Nilai *alarm* ini adalah merupakan paras prestasi pencapaian minimum yang boleh diizinkan atau diterima. Sebagai contoh, sekiranya nilai sasaran untuk menyelesaikan satu tugas ialah 3 hari, kemungkinan *alarmnya* adalah 4 hari. Ini bermakna sekiranya masa yang diambil melebihi 3 hari dan menghampiri 4 hari, tindakan pembetulan (*corrective action*) perlu diambil bagi menentukan sasaran sebenar dicapai.

PERANAN INISIATIF DALAM PELAKSANAAN BSC

Pencapaian prestasi organisasi yang diukur melalui BSC bergantung kepada inisiatif yang dilaksanakan. Ini meliputi program, aktiviti, projek atau tindakan yang dilakukan bagi memastikan prestasi sebenar akan mencapai atau melebihi sasaran yang telah ditentukan. Inisiatif amat penting bagi menafikan jurang di antara pencapaian sebenar dengan sasaran yang ditetapkan. Kebanyakan organisasi akan menggunakan berbagai inisiatif yang melibatkan berbagai sumber dan proses. Setiap inisiatif seharusnya memacu kepada penambahbaikan untuk mencapai prestasi yang disasarkan. Objektif strategi yang jelas akan membantu penggubalan inisiatif yang strategik dan mudah diukur.

Pelaksanaan BSC akan mengaitkan setiap inisiatif dengan penunjuk prestasi utama. Pencapaian prestasi bagi sesuatu inisiatif akan ditunjukkan melalui pencapaian prestasi yang dihasilkan. Dengan cara ini, organisasi akan menentukan keutamaan-keutamaan strategi atau inisiatif tertentu sebelum ianya dapat dilaksanakan. Dalam penentuan ini, organisasi akan menilai sumbangan yang akan diberikan oleh strategi tersebut dan ini memerlukan pendekatan perbincangan dan analisis tertentu dengan pihak-pihak terlibat.

Aspek yang penting adalah penentuan dan penetapan *KPI* yang akan digunakan. *KPI* yang dipilih perlu mudah dipantau atau diukur dengan jelas dan diterima umum. Terdapat pemilihan *KPI* tidak menjurus kepada pengukuran sebenar dan ini bergantung kepada pelaksanaan inisiatif yang telah ditentukan. Sebagai contoh hubung kait di antara pengukuran, sasaran dan inisiatif dalam BSC JPA adalah seperti yang ditunjukkan di **Rajah 8**.

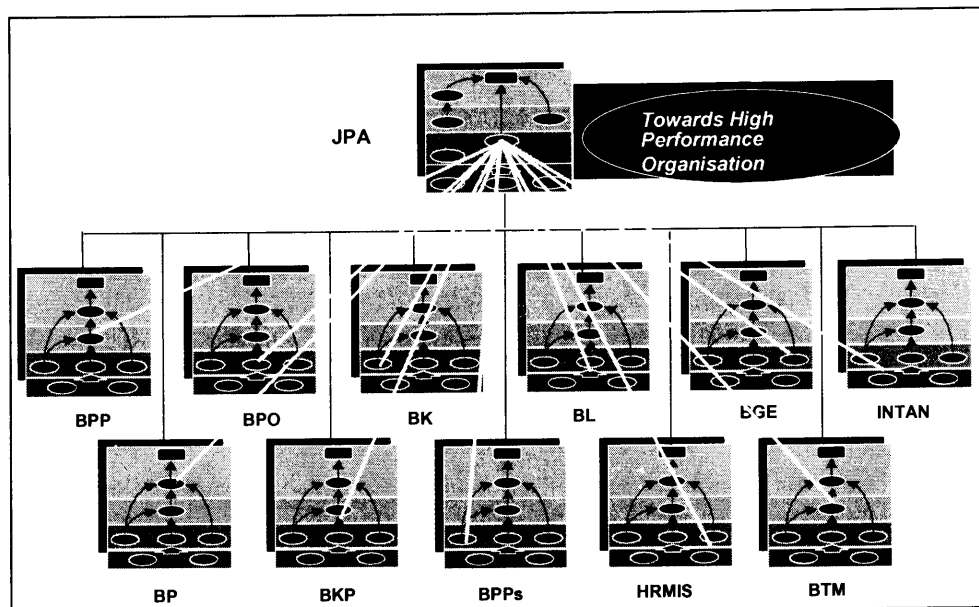
Strategy Map: Diagram of the cause effect relationships between objective	Statement of what strategy must achieve and what's critical to the success	How succes in achieving strategy will be measured and tracked	The level of performance or rate of improvement needed	Key action programmes required to achieve objectives
Stakeholder/Custome 	Objective • Meeting the Stakeholders/ Customers' Expectation	KPIs • No. of complaints • Customer Satisfaction Index	Targe • Not more than one complaint a week • Score: 8 of 10	Initiativ • Call center • Help desk • A Day With Customers Program
Internal Process 				
Financial/Resource 				
Learning & Growth 				

Rajah 8: Hubungan Antara Inisiatif , Sasaran dan Objektif Strategi dalam BSC JPA

PELATAAN (CASCADING) BSC DI DALAM SEBUAH ORGANISASI

Proses pelataan BSC merupakan satu proses membangunkan konsep ini di setiap peringkat dalam sebuah organisasi. Strategi korporat di setiap bahagian atau unit akan disepadukan dengan strategi operasi (*operational strategies*) bagi mewujudkan model BSC yang menyeluruh. Pendekatan yang perlu dipatuhi bagi pelataan BSC ke bahagian-bahagian adalah dengan memastikan *KPI* yang digunakan dalam BSC bahagian hendaklah sejajar dengan *KPI* yang digunakan dalam BSC korporat. Setiap bahagian perlu menyemak setiap elemen yang digunakan dalam BSC yang dibangunkan supaya sealiran dengan apa yang akan dilaksanakan oleh organisasi secara keseluruhannya. Gambaran pelataan BSC yang dilakukan berdasarkan kepada Bahagian-bahagian yang terdapat di JPA adalah seperti di **Rajah 9**.

Rajah 9: Pelataan BSC ke Peringkat Bahagian



Kesan daripada pelataan BSC ini ialah objektif dan pengukuran prestasi di peringkat korporat akan menentukan objektif dan pengukuran yang akan dilaksanakan di peringkat bahagian. Proses pelataan ini memberi kesan positif kepada pencapaian organisasi secara keseluruhannya kerana setiap bahagian akan menyedari bahawa setiap peranan dan penglibatan mereka memberikan kesan terhadap pencapaian sebenar objektif organisasi. Fenomena ini akan memberi kesan positif dalam menjana penglibatan semula peringkat pengurusan di semua bahagian dan mewujudkan kesedaran untuk berkongsi matlamat organisasi yang sama. Walaupun pada amnya proses pelataan BSC ini dianggap mudah tetapi ianya memerlukan pengaliran dan perkongsian tugas yang berkesan serta pengkelan pemantauan yang berterusan. Ini adalah bagi memastikan setiap bahagian sentiasa mengemas kini maklumat yang dipertanggungjawabkan mengenai pencapaian sasaran prestasi yang ditetapkan. Dalam jangka masa panjang, pelaksanaan proses pelataan ini boleh diperluaskan kepada pengukuran prestasi individu bagi menentukan tahap prestasi dan kecemerlangan seseorang.

ASPEK UTAMA PELAKSANAAN BSC

Pelaksanaan BSC di sektor awam khususnya pengalaman pelaksanaan awal di JPA telah memperlihatkan beberapa aspek yang perlu diberi perhatian. Ini adalah bagi memastikan pelaksanaan konsep BSC dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh organisasi. Terdapat tiga pengamatan yang perlu diberi penekanan yang sewajarnya bagi menjamin kejayaan pelaksanaan BSC iaitu seperti berikut:

i. Komitmen daripada setiap peringkat pengurusan

BSC diasaskan kepada kenyataan bahawa sebuah organisasi ingin mencapai matlamat atau misi yang ditetapkan. Ianya merupakan satu perjalanan yang jauh dan memerlukan komitmen yang tinggi dan bermula daripada penentuan visi, misi, objektif, pemilihan strategi dan inisiatif serta penguatkuasaan pengukuran pencapaian. Biarpun sokongan pihak pengurusan atasan amat penting, namun

komitmen daripada semua peringkat pengurusan juga diperlukan, khususnya dalam aspek-aspek berikut:

- a) **Penjajaran strategi** (*strategy alignment*) - Pengurusan perlu mengenal pasti strategi-strategi yang melibatkan semua pihak bagi mencapai visi dan misi. Penjajaran strategi yang betul akan mengelakkan pendekatan secara '*silo*' yang akan mengakibatkan inisiatif strategi tidak menjurus kepada strategi korporat.
- b) **Pelaksanaan strategi** – Keberkesanan strategi hanya dapat diukur dengan pelaksanaannya. Sekiranya di setiap peringkat tidak jelas dan timbul ketidakseimbangan dalam pelaksanaan strategi, kemungkinan besar pencapaian yang diharapkan tidak berlaku. Komitmen di peringkat pelaksanaan strategi merupakan aspek penting yang memberi kesan kepada kesempurnaan pelaksanaan BSC.

ii. **Ketelusan dan Akauntabiliti** (*Transparent and Accountability*)

Organisasi yang melaksanakan BSC perlu berkongsi visi dan misi (*shared vision and mission*). Semua peringkat pengurusan mesti bertanggungjawab sekiranya terdapat sebarang inisiatif strategi yang gagal mencapai apa yang diharapkan. Semua maklumat dan data yang digunakan dalam BSC mesti berasaskan kepada fakta sebenar. Keadaan ini menunjukkan bahawa BSC merupakan satu kaedah pengurusan strategik yang akan menggalakkan semua pihak agar lebih telus dan bertanggungjawab.

iii. **Pengurusan Data dan Maklumat**

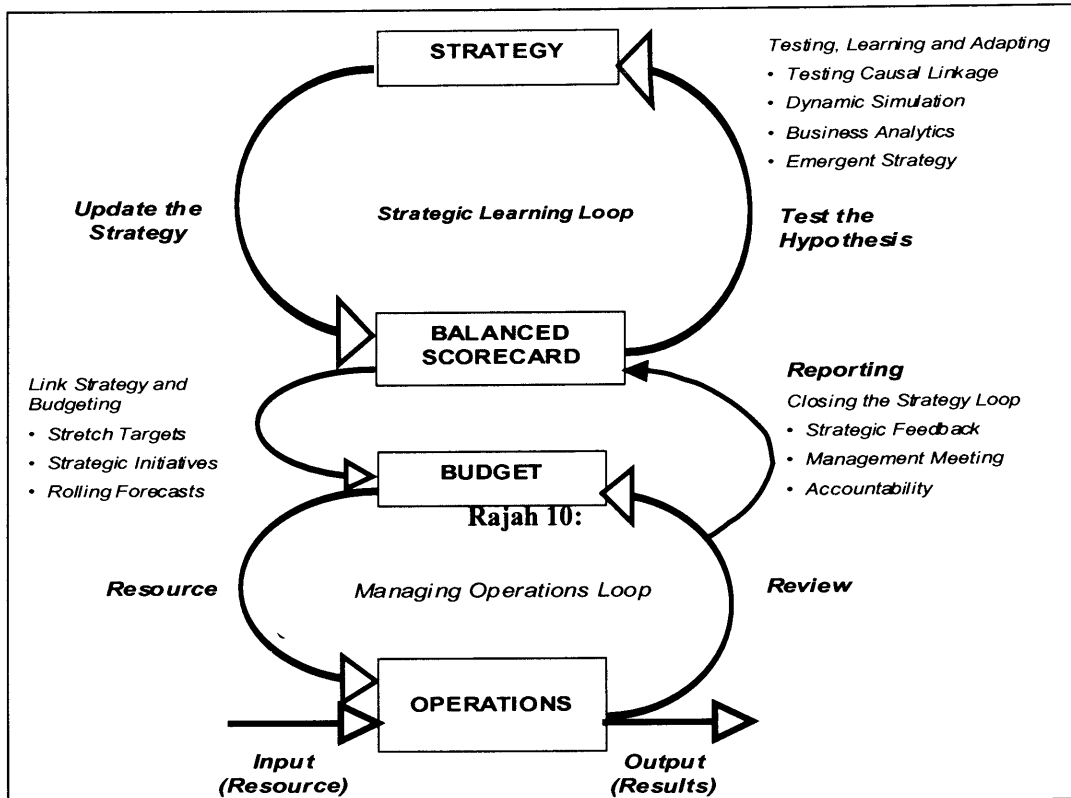
Keberkesanan pengukuran terhadap pencapaian prestasi setiap strategi dalam BSC bergantung kepada maklumat atau data yang dikumpulkan. Pengumpulan maklumat di peringkat pelaksanaan inisiatif yang telah ditentukan mesti dilakukan dengan sistematik dan teratur. Data dan maklumat ini harus menggambarkan pengukuran sebenar. Sebagai contoh, sekiranya pengumpulan data ini dilakukan melalui kaedah bancian (*survey*), kaedah kajian/bancian ini mesti dijalankan mengikut prosedur yang betul. Aspek pengurusan maklumat memainkan peranan penting bagi menentukan kesahihan pencapaian bagi setiap pengukuran. Bagi organisasi yang telah berjaya melaksanakan BSC, kebanyakan proses pengumpulan data adalah dilakukan secara 'on-line' untuk setiap proses. Ini menjadikan data yang digunakan dalam pengukuran adalah merupakan '*real time data*'.

KE ARAH PELAKSANAAN BSC DI SEKTOR AWAM: TINDAKAN SELANJUTNYA

Pelaksanaan BSC memerlukan perancangan jangka masa panjang, terutamanya dari segi memahami konsep, falsafah dan keperluan sistem tersebut. Di samping komitmen dan semangat yang tinggi, pelaksanaannya juga memerlukan sokongan daripada semua pihak di dalam organisasi bagi memastikan matlamat pelaksanaannya tercapai. Bagi sebuah organisasi, pelaksanaan BSC merupakan satu mekanisme pengukuran prestasi yang melibatkan beberapa aspek utama. Ini memerlukan penjajaran yang berterusan di antara strategi-strategi, proses inisiatif dan pengumpulan maklumat bagi pengukuran pencapaian.

Selain daripada mengukur prestasi, BSC juga boleh dianggap sebagai penentu pelaksanaan strategi organisasi. Dalam hal ini, pengumpulan data dan pengukuran perlu terus

dinilai semula secara berterusan bagi membuat perubahan-perubahan yang perlu. Kesan positif yang diperoleh adalah seperti pengubahsuaian proses, struktur atau peranan individu ke arah pelaksanaan strategi yang lebih berkesan. Proses aliran komunikasi yang melibatkan pengumpulan data, pengukuran, penilaian dan pengubahsuaian strategi yang berterusan di dalam BSC adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Rajah 10**.



Rajah 10: Pelaksanaan Strategi Sebagai Proses Berterusan

Aspek penting dalam pelaksanaan BSC ialah penyelenggaraan sistem tersebut. Keberkesanan BSC bergantung kepada keupayaan mengurus aspek-aspek penting, terutamanya dalam pelaksanaan inisiatif dan pengumpulan maklumat. Bagi jangka masa panjang, pengurusan BSC memerlukan pengurusan yang berterusan dan konsisten dalam organisasi berkenaan. Bagi menentukan kejayaan BSC dalam sebuah organisasi, antara tindakan yang perlu dilakukan adalah seperti berikut:-

- Penyediaan dasar, prosedur atau tatacara yang berdasarkan Pelan Induk Pelaksanaan BSC;
- Mengadakan perbincangan yang berterusan mengenai pelan strategik pelaksanaan BSC di setiap bahagian melalui mesyuarat pemantauan perjalanan BSC yang berjadual dan berterusan;
- Mengenal pasti pasukan pelaksana yang terdiri daripada pemilik strategi/inisiatif, pengumpulan data dan sebagainya. Di samping itu, sistem dan struktur pengaliran laporan dan tanggungjawab yang boleh membantu perkongsian maklumat dan pengetahuan perlu diwujudkan melalui aliran komunikasi yang baik; dan
- Menyelaraskan proses pengurusan yang mampu menghubungkan keputusan BSC dengan proses belanjawan dan pengurusan sumber manusia.

Di samping aspek-aspek di atas, penyebaran maklumat yang luas dan proses memberi kesedaran terhadap perlunya komitmen semua pihak perlu dilaksanakan. Ini perlu dilakukan bagi memastikan setiap pihak menyedari dan memahami peranan yang perlu dimainkan.

RUMUSAN

Pengukuran prestasi organisasi melalui BSC merupakan pendekatan pengurusan strategi organisasi ke arah pencapaian kecemerlangan. Ianya dapat membantu organisasi mengurus sumber-sumber melalui penggubalan strategi untuk mencapai misi dan visi organisasi. Pengukuran pencapaian pelaksanaan strategi dengan menggunakan BSC merangkumi beberapa perspektif utama yang lebih menyeluruh dan seimbang. Selain daripada itu, ianya juga akan menyediakan satu sistem pengurusan strategik secara kolaboratif. Walaupun demikian, pelaksanaan BSC memerlukan pendekatan kepada perubahan dari segi sistem dan budaya kerja yang terhasil dari perubahan minda serta kesedaran untuk menentukan pencapaian yang lebih cemerlang.

RUJUKAN

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategic maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Son.

Norton, D. P. (2002). Managing strategy is managing change. *Balanced Scorecard Report*, 4 (1), Jan-Feb, 2002.

Wheelan, T. L. & Hunger, J. D. (2000). *Strategic management and business policy: entering 21st. century globalsociety*. NJ: Prentice-Hall.