

PARTISIPASI PERENCANAAN STRATEGIS BERBASIS *BALANCED SCORECARD* TERHADAP PENINGKATAN KOMITMEN TUJUAN**Muhammad Syarif Hidayatullah**Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Lambung Mangkurat
hidayatullahmuhammadsyarif@gmail.com

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi sangat peduli dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan yang berkomitmen tujuan rendah tidak peduli tujuan organisasi dapat tercapai atau tidak. Partisipasi mempengaruhi komitmen karyawan pada tujuan organisasi. Partisipasi memberikan peluang terjadinya pertukaran informasi dan negosiasi, menciptakan persepsi spesifik, realistis dan perasaan memiliki. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* (BSC) terhadap peningkatan komitmen tujuan dan menghasilkan rencana strategis berbasis BSC di sebuah yayasan. Desain penelitian menggunakan kuasi eksperimen. Penelitian ini melibatkan 16 subjek di sebuah yayasan. Pengukuran komitmen tujuan menggunakan skala komitmen tujuan. Analisa data kuantitatif dengan *Repeated Measures ANOVA*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada peningkatan yang signifikan pada komitmen tujuan ($F = 0,500$ dan $p = 0,611$ setelah mengikuti perencanaan strategis partisipatif berbasis BSC).

Kata kunci: Partisipasi, perencanaan strategis, *balanced scorecard*, komitmen tujuan

Employees who have high goal commitment are very concerned with organizational goals. Otherwise, employees who have low goal commitment did not care organization goals can be achieved or not. Participation affect employee commitment to organizational goals. Participation provides opportunities for information exchange and negotiation, creating a perception that the goals has specific, realistic and a sense of belonging to the goals. This study aims to examine the effect of participation in strategic planning based on the balanced scorecard (BSC) to increase goal commitment and to generate strategic plan based on the BSC in a foundation. This study involved 16 subjects in a foundation. Measurement of goal commitment using goal commitment scale. Quantitative data analysis with Repeated Measures ANOVA. The result showed that there was no significant increase of goal commitment ($F = .500$ and $p = .611$) after attending a participatory strategic planning based on BSC.

Keywords: Participation, strategic planning, balanced scorecard, goal commitment

Setiap organisasi menciptakan tujuan. Tetapi, setiap organisasi juga harus mengejar tujuan tersebut. Tujuan adalah apa yang organisasi harapkan untuk diwujudkan di masa depan (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2006) dan setiap anggota organisasi berusaha memenuhi (George & Jones, 2008; Harris & Hartman, 2002). Teori dan berbagai hasil penelitian memberikan penegasan mengenai pentingnya tujuan. Keitner dan Kinicki (2010) menyatakan tujuan organisasi agar efektif harus dijabarkan secara spesifik, terukur, mampu dicapai, berorientasi hasil dan berbatas waktu. Tujuan menjadi petunjuk produktifitas dan efektifitas dari sebuah organisasi (George & Jones, 2008; Robbins, 2005). Tujuan. mampu mengatur, memberi energi dan mengarahkan perilaku yang dibutuhkan. Di samping itu, tujuan dapat menjadi motivator sehingga segala upaya akan dikerahkan agar tujuan dapat terwujud (Cummings & Worley, 2005; Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright & DeShon, 2001; Martin & Manning Jr, 1995; Robbins, 2005).

Tujuan organisasi dapat dicapai apabila anggota organisasi selaras, fokus dan memiliki komitmen untuk menjalankan strategi pencapaian tujuan. Karena itu, organisasi perlu memberikan karyawan peluang berbagi gagasan dan informasi mengenai rencana strategi pencapaian tujuan. Partisipasi memberikan peluang berbagi gagasan dan informasi saat perencanaan strategis organisasi dilakukan. Partisipasi juga memberikan dampak positif terhadap komitmen tujuan dari anggota organisasi

Organisasi nirlaba biasanya jarang melaksanakan kegiatan untuk menentukan target tujuan dan rencana strategis ke depan. Mereka terkadang merasa tidak begitu penting informasi mengenai tujuan dan strategi organisasi diketahui dan dimengerti oleh banyak pihak. Kondisi ini mengakibatkan kurangnya komitmen anggota organisasi pada tujuan organisasinya. Sebagaimana Fiegener (2005) dan Kaplan & Norton, (2001) mengemukakan bahwa organisasi berskala kecil dan organisasi nirlaba biasanya kurang memperhatikan informasi mengenai tujuan organisasi diketahui oleh karyawan. Dokumen – dokumen berisi tujuan organisasi seperti misi dan visi dirumuskan kemudian hanya disimpan begitu saja. Mereka juga merasa kesulitan jika tujuan harus dijabarkan secara spesifik terukur agar mudah dipahami.

Penelitian ini dilakukan pada organisasi nirlaba berbentuk yayasan. Pada awalnya, yayasan ini lebih dikenal dengan Pondok Pesantren dengan Kiai pengasuh yang kharismatik yang juga merupakan pendiri yayasan. Selain Pesantren, Diniyah dan kegiatan keagamaan, beliau juga mendirikan unit – unit pendidikan yang bersifat formal seperti Madrasah Tsanawiyah. Pengelolaan yayasan melibatkan individu – individu yang saling mengenal dan berteman akrab satu sama lain untuk bersama – sama mengurus organisasi. Yayasan bergerak pada sektor jasa pendidikan formal dan informal, keagamaan dan pemberdayaan ekonomi.

Unit – unit usaha berkembang cukup pesat di saat kepemimpinan pendiri yayasan. Beliau melakukan keputusan strategis secara langsung namun efektif. Akan tetapi, semenjak meninggalnya beliau, yayasan mengalami banyak kendala dalam pengembangan usahanya. Pihak yayasan merasa bahwa dengan kinerja saat ini organisasi semakin berat untuk bersaing mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, kepengurusan yang tidak begitu aktif dalam menjalankan fungsinya membuat yayasan sulit melakukan pengembangan organisasi.

Pendidikan Islam yang dimiliki yayasan cepat atau lambat dituntut untuk mengikuti perkembangan zaman. Hal itulah yang juga disadari oleh jajaran Pembina yayasan saat ini. Yayasan merasa perlu memodernisasi dan menyelaraskan pendidikan Islam formal dan pesantren yang dimilikinya. Yayasan juga merasa adanya desakan secara internal agar melakukan perubahan sistem manajemen organisasi. Hal ini juga tidak terlepas dengan berkurangnya kultur kepemimpinan kharismatik personal semenjak meninggalnya Kiai Pendiri.

Wawancara dilakukan kepada pembina dan kepala unit yayasan. Hasilnya menunjukkan bahwa target – target yayasan seringkali tidak terpenuhi. Pembina menyebutkan perencanaan yang dilakukan di yayasan cenderung sebagai *rencana sambil jalan*. Oleh karena, perencanaan yayasan belum pernah dibuat dalam jangka waktu menengah maupun panjang. Sementara, hal – hal yang direncanakan dalam setahun juga seringkali mendadak tertunda sekian waktu. Hal tersebut disebabkan, berbagai kendala yang kurang diperhitungkan sebelumnya. Pihak – pihak yang bertanggung jawab mengurus yayasan juga jarang mau memberikan pemikirannya kecuali diminta.

Bryson (2004) mengemukakan bahwa ketika menentukan strategi pada organisasi yang berorientasi tujuan, maka pendekatan tujuan dianggap paling sesuai. Pendekatan ini dianggap sangat bekerja untuk organisasi nirlaba karena bersifat hierarki, bergerak mengejar misi, dan memiliki beberapa pemegang kepentingan yang kuat. Tujuan dan sasaran dijadikan fokus utama pada perencanaan strategis dengan pendekatan ini. Pendekatan tujuan menekankan pentingnya organisasi memiliki tujuan beserta strategi dan sasaran jelas untuk mencapai tujuannya tersebut. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya tujuan beserta sasaran dijabarkan secara spesifik supaya dapat menjadi panduan bagi organisasi.

Hasil penelitian mendukung tujuan sulit mengarah pada kinerja tinggi hanya apabila ada komitmen tujuan. Orang dengan komitmen tujuan tinggi memiliki kinerja lebih baik dan mendekati pencapaian tujuan dibandingkan orang dengan komitmen tujuan rendah (Martin & Manning Jr, 1995; Wofford & Goodwin, 1992). Karyawan berkomitmen tujuan tinggi sangat memedulikan tujuan organisasinya. Mereka senantiasa mengerahkan usaha kerasnya demi mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya, karyawan berkomitmen tujuan rendah tidak memedulikan tujuan organisasinya tercapai atau tidak (Martin & Manning Jr, 1995). Karena itu, setiap karyawan seharusnya memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan organisasinya.

Komitmen Tujuan

Komitmen tujuan dan komitmen organisasi satu sama lain merupakan faktor penting untuk mendorong kinerja. Meskipun demikian, kedua konsep ini memiliki makna berbeda. Komitmen tujuan adalah ketekunan dan harapan seseorang demi meraih tujuan (Busch, Fallan & Pettersen, 1998; Hollenbeck, Klein, O'Leary & Wright, 1989; Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M., 1988). Sedangkan, komitmen organisasi adalah kekuatan perasaan dan keyakinan mengidentifikasi diri dengan organisasi (George & Jones, 2008; Stroh, Northcraft & Neale, 2002) serta berharap memelihara keanggotaan di organisasi (Robbins, 2005).

Penelitian Oliver dan Brief (1983) mengemukakan bahwa komitmen tujuan dan komitmen organisasi tidak saling memprediksi satu sama lain. Hal ini disebabkan, ketika

komitmen organisasi mencerminkan kelekatan individu pada organisasi secara menyeluruh, sedangkan komitmen tujuan mencerminkan upaya seseorang dalam mencapai maksud dan kinerja spesifik. Busch, Fallan dan Pettersen (1998) dalam penelitiannya menyampaikan hal yang selaras bahwa konsep komitmen tujuan lebih berorientasi pada tujuan – tujuan yang spesifik dibandingkan konsep komitmen organisasi yang lebih bersifat umum. Meskipun, hasil penelitian menemukan adanya hubungan positif. Kedua konsep ini jika menggunakan penjelasan di atas juga terlihat dari perbedaan obyek yang mendorong perilaku tertentu pada individu.

Komitmen tujuan adalah ketekunan dan harapan seseorang demi meraih tujuan (Busch, Fallan & Pettersen, 1998; Hollenbeck, Klein, O’Leary & Wright, 1989; Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M., 1988). Selanjutnya, Klein, dkk (2001) menyatakan komitmen tujuan menunjukkan dorongan untuk mengerahkan usaha dalam mencapai tujuan, berusaha mencapai tujuan secara terus menerus, dan tidak ada keinginan menurunkan atau menunda pencapaian tujuan. Sedangkan, komitmen organisasi adalah kekuatan perasaan dan keyakinan mengidentifikasi diri dengan organisasi (George & Jones, 2008; Stroh, Northcraft & Neale, 2002) serta berharap memelihara keanggotaan di organisasi (Robbins, 2005).

Meyer dan Allen (1997) menyatakan komitmen organisasi memiliki 3 komponen, yaitu afektif, berkelanjutan dan normatif. Afektif adalah kelekatan dan identifikasi individu kepada organisasi, yang tercermin dari keyakinan kuat pada nilai dan tujuan organisasi. Berkelanjutan adalah persepsi individu mengenai biaya atau untung-rugi apabila ia meninggalkan organisasi. Normatif adalah pertimbangan moral mengenai apa yang benar untuk dilakukan sebagai anggota organisasi (Ahmad, Shahzad, Rehman, Khan & Shad, 2010). Jika ditelaah berdasarkan pengertian dari komponen – komponen komitmen organisasi, maka komponen afektif tampaknya memiliki kaitan dengan komitmen tujuan, meskipun hal ini masih perlu dibuktikan secara empiris.

Komitmen tujuan memberikan pengaruh penting supaya tujuan organisasi dapat terwujud. Hal ini disebabkan, tujuan organisasi akan memberikan motivasi kepada karyawan hanya apabila mereka memiliki komitmen pada tujuan organisasi tersebut (Locke, Latham dan Erez, 1988; Rotundo, 2009). Komitmen tujuan merupakan determinan dan prediktor karyawan berkinerja tinggi (Dodd & Anderson, 1996; Heimerdinger & Hinsz, 2008; Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999; Stroh, Northcraft & Neale, 2002; Theodorakis, 1996). Karyawan berkomitmen tujuan tinggi memberikan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen tujuan membangkitkan motivasi karyawan untuk berkinerja tinggi mencapai tujuan organisasi biarpun tujuan tersebut sulit dicapai. Tujuan sulit justru mengarah pada kinerja tinggi apabila karyawan memiliki komitmen tujuan tinggi (Hollenbeck, dkk, 1989; Locke, Latham & Erez, 1988; Webb, 2004) lebih – lebih lagi jika tujuan tersebut spesifik (George & Jones, 2008).

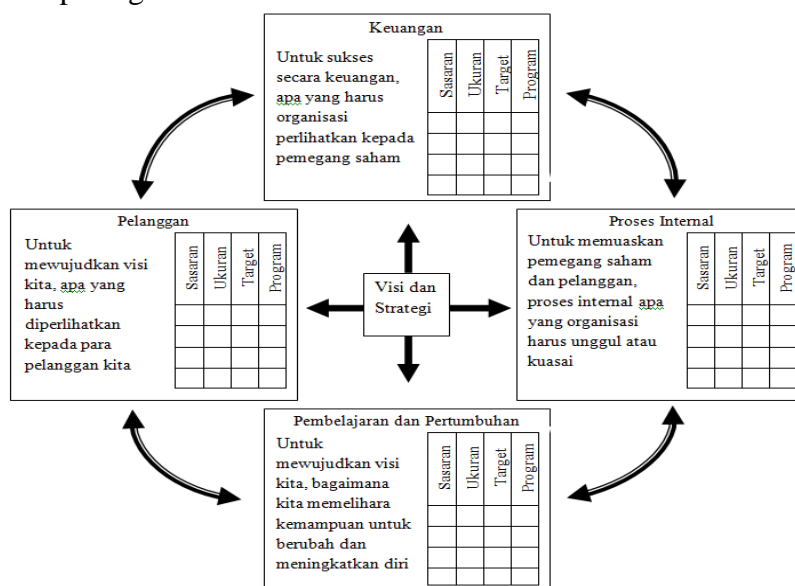
Komitmen tujuan dipengaruhi beberapa faktor, antara lain: (1) Faktor eksternal, meliputi otoritas/kewibawaan, pengaruh kelompok sebaya, dan penghargaan/insentif dari luar, (2) Faktor interaktif, meliputi partisipasi karyawan dalam penetapan tujuan, (3) Faktor internal meliputi harapan sukses, efikasi diri, penghargaan dari diri sendiri, kebutuhan berprestasi, dan kontrol diri (Locke, Latham dan Erez, 1988), (4) Faktor situasional sebagai hal yang mempengaruhi, meliputi publikasi dan asal – usul tujuan (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989)

Penelitian Li dan Butler (2004) menemukan bahwa penginformasian alasan dan dasar pemikiran suatu tujuan serta partisipasi saat penentuan tujuan sebagai faktor penting untuk meningkatkan komitmen seseorang pada tujuan tersebut. Di dalam proses partisipasi, individu yang terlibat mendapatkan informasi mengenai alasan dan dasar pemikiran target tujuan organisasi ditetapkan. Penelitian dari Nugraheni (2009) juga menyatakan pentingnya atasan melakukan penginformasian tujuan organisasi secara langsung kepada karyawan sehingga dapat berdampak pada meningkatnya komitmen pada tujuan organisasi.

Partisipasi Perencanaan Strategis Berbasis *Balanced Scorecard (BSC)*

Robbins (2005) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai proses menegaskan, menjabarkan dan membangun tujuan organisasi beserta strategi untuk mencapainya. Rencana strategis memberikan kerangka kerja berisi strategi maupun taktik supaya organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien (Stroh, Northcraft & Neale, 2002; Zinger, 2002). Perencanaan strategis menekankan pentingnya tujuan ditetapkan, diterjemahkan dan dibangun strategi untuk mencapainya. Keputusan – keputusan strategis yang diambil saat perencanaan strategis bersifat mendasar, memberikan arah dan menyeluruh. Keputusan – keputusan strategis biasanya mempunyai implikasi jangka panjang dibandingkan keputusan operasional yang bersifat segera atau berimplikasi kurang dari setahun (Allison & Kaye, 2005). Rencana strategis membantu organisasi supaya fokus pada tujuannya. Perencanaan strategis memfasilitasi karyawan berpartisipasi untuk berbagi ide, bertukar informasi sehingga menambah pemahaman mengenai tujuan organisasi.

Balanced scorecard (BSC) sebagai sistem perencanaan strategis memiliki fokus pada misi dan tujuan strategis organisasi (Bryson, 2004; Chan, 2009; Karra & Papadopoulos, 2005). BSC dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton agar strategi mencapai tujuan dapat terukur. Kedua tokoh ini menyadari bahwa BSC juga akan sangat bermanfaat bagi organisasi nirlaba. Perspektif dan kerangka kerja *balanced scorecard* digambarkan pada gambar 1



Gambar 1. Perspektif dan kerangka kerja *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996)

Berbagai hasil penelitian di beberapa negara membuktikan pengaruh positif BSC terhadap kinerja pencapaian tujuan di berbagai sektor organisasi nirlaba. BSC terbukti membawa pengaruh positif pada institusi pendidikan karena dapat memperjelas visi, menerjemahkan strategi ke dalam tujuan operasional, mengukur dan mengevaluasinya serta menghubungkan tindakan dengan misi dan nilai inti organisasi (Ambras & Tamosiunas, 2010; Beard, 2009). Organisasi kesehatan membuktikan pengaruh positif BSC sebagai alat komunikasi dan integrasi kegiatan, kebijakan, prioritas dan sumber daya agar organisasi fokus pada misi dan tujuan – tujuan strategisnya (Chan, 2009; Karra & Papadopoulos, 2005). Di samping itu, organisasi nirlaba keagamaan juga membuktikan BSC dapat menjadi metode kontrol dalam meraih misi dan visi organisasi (Keyt, 2001). Begitu pula studi kasus pada suatu yayasan di Brazil oleh Gomes dan Liddle (2009) menemukan penggunaan BSC mampu menciptakan kerjasama dan sinergi di dalam organisasi.

Di Indonesia, hasil penelitian Renoati (2009) mengenai relevansi penyusunan BSC di organisasi nirlaba membuktikan bahwa BSC sebagai alat perencanaan strategis relevan digunakan pada organisasi nirlaba Indonesia. Di samping itu, Renoati (2009) juga membuktikan bahwa BSC mampu meningkatkan kejelasan tujuan pada jajaran manajerial. Selanjutnya, BSC sebagai alat pemetaan strategi dan penilaian kinerja juga dapat digunakan pada rumah sakit daerah (Noviatun, 2009; Rafi'i 2009). Berdasarkan penjelasan di atas, maka BSC relevan apabila dikembangkan pada organisasi nirlaba berbentuk yayasan di Indonesia. Penelitian mengenai BSC sebagai perencanaan strategis di yayasan masih jarang dilakukan. Lebih – lebih lagi, pengaruh partisipasi yang dilakukan ketika menyusun BSC dalam membangun komitmen tujuan yang ditetapkan.

Partisipasi adalah suatu situasi yang diusahakan dalam rangka memberikan kesempatan saling berbagi pendapat maupun pemikiran perihal kinerja organisasi, melibatkan individu atau kelompok yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah posisinya dalam suatu organisasi (Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Van Fleet, 1995). Mereka bersama – sama mengambil bagian dalam suatu kelompok kerja. Manfaat partisipasi adalah memfasilitasi karyawan berkumpul, bertukar dan berbagi informasi relevan mengenai pekerjaan. Partisipasi juga mendorong terjadinya komunikasi internal. Di samping itu, karyawan dapat mengembangkan rencana efektif sehingga membantu pencapaian tujuan (Hoegl & Parboteeah, 2006).

Emmanuel, Kominis dan Slapnicar (2008) menyatakan partisipasi memberikan peluang terjadinya negosiasi di antara pihak yang terlibat. Partisipasi membuat orang – orang yang terlibat mempersepsi bahwa target telah spesifik dan tujuan realistis untuk dicapai. Penelitian Pike dan Sholihin (2009) menemukan bahwa saling percaya antar individu dan keadilan prosedural memediasi hubungan partisipasi dan komitmen tujuan. Walaupun demikian, partisipasi sendiri memiliki dampak positif bagi peningkatan komitmen tujuan.

Partisipasi memberikan akses informasi lebih mengenai tujuan organisasi dibandingkan hanya mendengar dari atasan atau rekan. Partisipasi juga membuka peluang terjadinya pertukaran informasi dan negosiasi perihal target maupun tujuan organisasi ke depan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC terhadap peningkatan komitmen tujuan serta menghasilkan konsensus peta strategi dan *scorecard* organisasi.

Hipotesa

Hipotesa dalam penelitian ini adalah partisipasi perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* (BSC) dapat meningkatkan komitmen tujuan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian *quasi experiment* yang menggunakan *one group pretest – post test design* (Shadish, Cook & Campbell, 2002). Pengukuran dilakukan tiga kali, di awal/sebelum perlakuan diberikan (*pre-test*), di akhir/sesudah perlakuan (*post-test*), dan tindak lanjut (*follow-up*). Perlakuan/intervensi diberikan berupa partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC. Kelompok subjek diminta berpartisipasi aktif memberikan pendapat dan pemikirannya terkait tujuan organisasinya.

Subjek Penelitian

Penelitian dilaksanakan di yayasan A S. Yayasan tersebut hingga kini belum pernah melakukan perencanaan strategis. Subjek penelitian adalah para pengelola di yayasan A S. Subjek terdiri dari lima jajaran pengurus, tiga kepala unit serta delapan tenaga pendidik senior (n=16). Keseluruhan subjek tersebut ditetapkan karena mereka adalah pihak – pihak yang memiliki pengaruh dan peran penting dalam menentukan dan memajukan arah gerak yayasan. Selain itu, sektor pendidikan merupakan jasa utama yang menjadi fokus dan prioritas yayasan lima tahun mendatang.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Variabel yang dikaji dalam penelitian ini adalah partisipasi perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* dan komitmen tujuan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah partisipasi perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* yaitu proses menegaskan, menjabarkan dan membangun tujuan organisasi beserta strategi untuk mencapai tujuan sistem strategis organisasi. Variabel terikatnya berupa komitmen tujuan yaitu ketekunan dan harapan seseorang demi meraih tujuan.

Metode pengumpulan data variabel komitmen tujuan menggunakan skala komitmen tujuan berdasarkan aspek-aspek yaitu dorongan untuk mengerahkan usaha dalam mencapai tujuan, berusaha mencapai tujuan secara terus menerus, dan tidak ada keinginan menurunkan atau menunda pencapaian tujuan (Klein, *et al.*, 2001). Skala ini berjumlah 21 item dan memiliki reliabilitas 0,850. Selain itu juga menggunakan angket berisi *self report* subyek tentang keterlibatannya dalam memberikan pendapat atau pemikirannya mengenai rencana strategis organisasinya, misalnya “pada pertemuan ini saya mendapatkan peluang mengemukakan pemikiran mengenai rencana organisasi ke depan”. Pengamatan berfungsi untuk mengenali kualitas proses perlakuan yang dilakukan. Pengamat diberikan panduan pengamatan, misalnya pengamat memberikan tanda “ya” atau “tidak” pada item “partisipasi mendapatkan peluang mengemukakan pemikirannya”.

Prosedur dan Analisa Data Penelitian

Prosedur dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahap, yaitu persiapan, pelaksanaan, dan analisa. Tahap persiapan terdiri dari melakukan asesmen dengan menggunakan wawancara dan observasi. Asesmen tersebut digunakan untuk membuat modul pelatihan partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC. Selanjutnya menentukan subjek penelitian yang berjumlah 65 subjek untuk try out skala dan 16 subjek untuk penelitian. Setelah menentukan subjek, maka dilakukan uji coba/try out skala kepada 65 subjek yang memiliki karakteristik sama dengan subjek penelitian.

Tahap berikutnya adalah pelaksanaan yang dimulai dengan pemberian lembar kesediaan untuk mengikuti pelatihan (*informed consent*) dan pembagian materi pelatihan. Sebelum diberikan pelatihan, dilakukan pre test dengan skala komitmen tujuan. Setelah pre-test baru pelatihan dimulai selama satu hari penuh sesuai dengan jadwal yang telah ada di modul. Setelah selesai pelatihan, 15 menit setelah kegiatan ditutup dilakukan post-test dengan skala komitmen tujuan. Proses berikutnya adalah *follow up* yang dilakukan pada minggu ketiga sampai minggu keempat setelah kegiatan pelatihan/*workshop*. Setiap subjek kembali diberikan skala komitmen tujuan disertai wawancara baik individu maupun kelompok sebagai tindak lanjut (*follow up*). Pada minggu kelima setelah kegiatan pelatihan/*workshop* dilakukan *review*, perbaikan dan perincian terhadap butir – butir Renstra *balanced scorecard* yayasan yang dianggap masih belum jelas oleh peneliti bersama – sama pengurus. *Draft* Renstra yayasan disampaikan kepada Pembina untuk diberikan saran. Selanjutnya, Pembina dan Pengurus menyelenggarakan pertemuan dengan difasilitasi peneliti. Selanjutnya, Renstra *balanced scorecard* yayasan disetujui dan ditetapkan oleh Pembina sebagai Renstra Yayasan 2012 – 2016 dengan tetap melakukan *review* setiap tahunnya.

Tahap ketiga yaitu analisa data dengan menggunakan *Repeated-Measures ANOVA* dengan menggunakan perhitungan statistic *SPSS for windows*.

HASIL PENELITIAN

***Balanced Scorecard* Yayasan A S**

Pihak yayasan A S dengan di fasilitasi dari tim peneliti menyusun *balanced scorecard* organisasi. Mereka secara bersama – sama menyepakati peta strategi yayasan (gambar 2) dan *scorecard* yayasan (tabel 1). Namun, sebelum melakukan penyusunan peta strategi dan *scorecard* terhadap yayasan, dilakukan klarifikasi dan penegasan terhadap misi, visi, nilai inti, dan strategi yayasan).

Yayasan A S memiliki peta strategi sebagai panduan arah gerak posisi organisasi saat ini menuju masa depan yang diinginkan. Peta strategi yayasan menggambarkan bagaimana sasaran – sasaran strategis yayasan bergerak dari perspektif keuangan menuju perspektif pembelajaran dan perkembangan, kemudian proses internal hingga akhirnya sasaran strategis perspektif pelanggan. Peta strategi yayasan memberikan rangkaian hubungan sebab-akibat hal apa saja yang harus berhasil dilaksanakan sehingga mendorong yayasan untuk meraih misi organisasi.

Tabel 1. Scorecard yayasan A S

PERSPEKTIF : PELANGGAN			
SASARAN STRATEGIS	UKURAN KINERJA/INDIKATOR KEBERHASILAN	TARGET	INISIATIF (program/kegiatan/tindakan/proyek)
Meningkatkan peran serta masyarakat	Peningkatan jumlah siswa dan santri	25 % setiap tahun	Silaturahmi (promosi melalui berbagai media dan memfungsikan komite sekolah)
Mempererat jaringan alumni	Terbentuknya ikatan alumni	75 % terbentuk dari jumlah alumni	Mengadakan ikatan alumni baik santri maupun siswa (majelis ta'lim)
Meningkatkan kepercayaan masyarakat	Kelulusan UNAS	100 %	Bimbingan belajar, istighosah, peningkatan disiplin siswa, peran serta orang tua terhadap anaknya
	Kedisiplinan siswa	90 % siswa	Melaksanakan kebijakan yang telah disepakati antara sekolah dan wali murid
	Adanya ustad kharismatik yang mau menetap	10 tahun	Menetapkan ketua pengurus pondok pesantren yang kharismatik
PERPEKTIF : PROSES INTERNAL			
SASARAN STRATEGIS	UKURAN KINERJA/INDIKATOR KEBERHASILAN	TARGET	INISIATIF (program/kegiatan/tindakan/proyek)
Melengkapi sarana prasarana pembelajaran	Jumlah proposal yang disetujui	50 % dari jumlah proposal	Mengajukan proposal (RKB, Laboratorium, software & hardware pembelajaran) melalui kementerian Agama
	Tingkat partisipasi masyarakat	90 % masyarakat yang di lobi	Mengajak partisipasi masyarakat
	Jumlah nilai pemasukan	50 %	Usaha mandiri yayasan
Menambah unit pendidikan formal dan non formal	Terwujudnya pembangunan MI	5 tahun sudah terbangun	Mendirikan Madrasah Ibtidaiyah

Menyediakan sarana prasarana koordinasi antara yayasan dan unit	Terwujudnya bangunan kantor yayasan	2014	Membangun kantor yayasan untuk kegiatan koordinasi dan pengawasan
---	-------------------------------------	------	---

PERSPEKTIF : PEMBELAJARAN DAN PERKEMBANGAN

SASARAN STRATEGIS	UKURAN KINERJA/INDIKATOR KEBERHASILAN	TARGET	INISIATIF (program/kegiatan/tindakan/proyek)
Mengangkat dan mempertahankan pegawai dan guru sesuai AD ART yayasan	Kinerja pegawai dan guru berdasarkan AD ART	40 % tidak melaksanakan AD ART	Pegawai & guru yang tidak sesuai dengan AD ART akan di non aktifkan
	Kinerja pegawai & guru berdasarkan AD ART	2 kali pembinaan dan 2 kali peringatan	Memberikan pembinaan dan peringatan pada pegawai dan guru yang tidak melaksanakan AD ART yayasan
	Lamanya kinerja	3 tahun tidak melakukan pelanggaran AD ART	Piagam penghargaan bagi guru yang tidak melanggar AD ART
Mendorong dan mempertahankan budaya koordinasi	Terlaksananya rapat rutin	Minimal 4 kali dalam 1 tahun	Melaksanakan rapat rutin di antara pengurus yayasan
	Terlaksananya pertemuan	Minimal 2 kali dalam 1 tahun	Mengadakan pertemuan antara yayasan dan lembaga di bawahnya

PERSPEKTIF : KEUANGAN

SASARAN STRATEGIS	UKURAN KINERJA/INDIKATOR KEBERHASILAN	TARGET	INISIATIF (program/kegiatan/tindakan/proyek)
Meningkatkan pemasukan pendanaan dari berbagai sumber	Jumlah permintaan ke donator	75 % dari permintaan	Penggalan dana melalui donator tetap dan tidak tetap yang tidak mengikat
	Jumlah proposal yang disetujui	50 % dari pengajuan	Pengajuan dana melalui proposal kepada instansi terkait
	Jumlah nilai pemasukan	50 %	Usaha mandiri yayasan

Tabel 2. Statistik Deskriptif (N = 16)

	Rerata	Simpangan Baku
Pre	58,00	8,206
Post	59,81	8,581
Follow_Up	58,63	6,761

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa skor rerata komitmen tujuan pada subjek penelitian sebelum perlakuan sebesar 58,00. Setelah perlakuan diberikan, skor rerata komitmen tujuan menjadi 59,81. Sedangkan, pada saat *follow up* skor rerata komitmen tujuan sebesar 58,63. Hal ini menunjukkan terjadi peningkatan rerata komitmen tujuan dari *pre test* ke *post test*, namun terjadi penurunan rerata dari *post test* ke *follow up*.

Uji Normalitas dan Homogenitas

Uji normalitas menggunakan teknik statistik *One-sample Kolmogorov-Smirnov (One-Sample K-S)* yang menunjukkan bahwa besarnya nilai $K-S = 0,556$ signifikan pada 0,917 untuk data *pre-test*, nilai $K-S = 0,591$ signifikan pada 0,876 untuk data *post-test* dan nilai $K-S = 0,603$ signifikan pada 0,861 untuk data *follow up*. Karena signifikansi $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Uji homogenitas berdasarkan *Mauchly's test* menunjukkan nilai $p = 0,396$ ($p > 0,05$). Artinya asumsi homogenitas data dari setiap pengukuran (amatan) atau asumsi *sphericity* terpenuhi (Field, 2009).

Uji Hipotesis

Berdasarkan *Tests of Within-Subjects Effects* hasilnya adalah menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan komitmen tujuan pada kelompok subjek sebelum dan sesudah perlakuan dilaksanakan ($F = 0,500$, $p = 0,611$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tidak sejalan dengan hipotesis penelitian yang menyatakan partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC dapat meningkatkan komitmen tujuan.

Hasil Angket (Self Report)

Hasil angket menunjukkan bahwa sebesar 87,5 % subjek atau hampir seluruh subjek mengakui telah mendapatkan pengetahuan mengenai cara mereka untuk mencapai tujuan organisasinya. Sebagian besar 81,5 % memperolehnya melalui diskusi dan kertas kerja saat workshop dilaksanakan. Hal yang penting bahwa 100 % subjek merasa telah mendapatkan peluang dalam mengemukakan ide dan pemikirannya mengenai rencana organisasi ke depan. Selanjutnya, sebanyak 87,5 % subjek merasa telah aktif dalam bertanya, berdiskusi, menyatakan pikiran dan perasaannya. Selain itu, sebanyak 81,5 % subjek merasa belum pernah mendapatkan informasi atau pengetahuan sebagaimana yang diberikan oleh *workshop*. Dengan demikian, hal ini menunjukkan bahwa kegiatan workshop sebagai wadah partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC telah berhasil dilaksanakan. Kegiatan ini mampu memberikan informasi dan tambahan pengetahuan bagi para subjek tentang apa dan bagaimana mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, seluruh peserta mengakui bahwa mereka mendapatkan peluang dalam mengemukakan pemikirannya dan hampir seluruhnya merasa telah sungguh aktif dalam memanfaatkan peluang tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hasil Observasi Workshop/Pelatihan

Hasil pengamatan tidak jauh berbeda dengan apa yang dikemukakan para subjek dalam angket *self report*. Dengan demikian, hasil ini menguatkan bahwa kegiatan workshop sebagai wadah partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC telah berhasil dilaksanakan. Kegiatan ini mampu memberikan tambahan pengetahuan mengenai cara pencapaian tujuan dan mampu mendorong para subjek untuk mau mengemukakan ide dan pemikirannya secara aktif dan bersama – sama dalam rangka mewujudkan tujuan organisasinya.

Hasil Analisis Data Kualitatif

Analisis dilakukan terhadap data hasil wawancara pendahuluan dan wawancara SWOT, observasi di area yayasan serta wawancara dan diskusi *follow up*. Berikut hasil analisis terhadap data kualitatif tersebut :

Pelatihan/Workshop

Kegiatan partisipasi perencanaan strategis dianggap membawa dampak positif. Hal positif terutama yang dirasakan adalah pengetahuan dan pemahaman masing – masing peserta dalam mewujudkan tujuan organisasinya. Selain itu, kegiatan tersebut sangat efektif menjadi wadah dalam mengemukakan ide dan pemikiran. Anggota organisasi menjadi tanggap untuk mau berkumpul membicarakan program dan ukuran keberhasilannya. Meskipun demikian, yayasan masih kurang merasakan perubahan dalam hal perilaku anggotanya yang mencerminkan suatu upaya sungguh – sungguh dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Figur dan kepemimpinan

Unit – unit usaha yang dimiliki yayasan berkembang cukup pesat di saat kepemimpinan almarhum pendiri/pemrakarsanya. Perkembangan yayasan semacam A S ternyata tidak terlepas dari kehadiran pemimpin kharismatik yang mampu menggerakkan kegiatan yayasan. Hal ini juga tidak terlepas dari budaya pondok pesantren yang ada pada yayasan. Sosok figur yang dalam hal ini almarhum Kiai pendiri memegang peranan begitu sentral terhadap perkembangan strategis yayasan. Semenjak meninggalnya Kiai pendiri pada tahun 2004 dapat dikatakan yayasan mengalami semacam krisis kepemimpinan. Yayasan mencoba untuk membina calon – calon Kiai di pondok pesantren yang dimilikinya yang mempunyai kharisma cukup besar meskipun tidak sebesar kharisma almarhum pendiri. Akan tetapi, saat ini belum berhasil dikarenakan calon – calon tersebut memutuskan untuk tidak menetap di area yayasan.

Kompleksitas pengembangan yayasan

Yayasan dibentuk sebagai wadah bagi unit – unit di bawahnya agar terorganisir dengan baik dan selaras. Hal inilah yang menjadi dasar pemikiran almarhum Kiai dalam memprakarsai pembentukan yayasan A S. Akan tetapi, kepengurusan saat ini dianggap belum berusaha membawa partisipasi aktif pihak luar dalam membantu perkembangan yayasan sebagaimana yang pernah dilakukan almarhum Kiai pendiri. Tenaga pendidik justru dinilai lebih aktif dalam mengupayakan pendanaan dibandingkan para pengurus. Kepengurusan formal saat ini juga dianggap belum mampu memobilisir dan mengorganisasikan sumber daya yang ada. Yayasan mengalami banyak kendala bahkan

dapat disebut *stagnan* dalam pengembangan usahanya terutama setelah pendiri/pemrakarsanya tersebut meninggal dunia.

Sarana dan Prasarana Yayasan

Sarana yang dimiliki yayasan selain gedung sekolah, perpustakaan, kantor pondok pesantren, mesjid kecil (langgar), rumah Kiai, asrama tempat santri mondok dan koperasi. Sedangkan, prasarana yang dimiliki yayasan untuk menunjang terselenggaranya kegiatan – kegiatan ekstra, seperti lapangan dan peralatan olah raga, kepramukaan dan kesenian. Keberadaan perpustakaan nampaknya belum sepenuhnya dimaksimalkan oleh para siswa dan santri. Selain itu, ketersediaan buku yang dimiliki tergolong buku – buku lama.

Potensi Sumber Daya Manusia

Kepengurusan yayasan dianggap memiliki potensi karena berisi tokoh – tokoh yang disegani di masyarakat. Akan tetapi, mereka dirasa belum benar – benar menunjukkan kinerjanya secara maksimal. Sedangkan, jika pihak yayasan mendesak dikhawatirkan terjadi ketidaknyamanan.

DISKUSI

Hasil uji statistik penelitian menunjukkan bahwa partisipasi perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* (BSC) tidak signifikan dalam meningkatkan komitmen tujuan di yayasan A S. Hasil statistik deskriptif menunjukkan adanya sedikit peningkatan rerata dari *pre-test* ke *post-test*, kemudian penurunan dari *post-test* ke *follow up*. Dengan demikian, hasil statistik ini tidak mendukung hipotesis yang diajukan oleh peneliti bahwa partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC dapat meningkatkan komitmen tujuan di yayasan A S.

Data kuantitatif menunjukkan bahwa rata – rata skor komitmen tujuan partisipan sudah tinggi saat diberikan *pre-test* yang dapat membuat skor cukup sulit untuk ditingkatkan. Penelitian ini tidak menetapkan subjek berdasarkan skor awal komitmen tujuan. Namun, berdasarkan rekomendasi dari pimpinan yayasan dengan mempertimbangkan bahwa partisipan adalah orang – orang kunci dalam menentukan arah strategis yayasan.

Dari sisi pelaksanaan, kegiatan perlakuan juga diselenggarakan dalam kurun waktu yang relatif singkat. Perlakuan yang diberikan hanya menggunakan waktu satu hari dan kurang dilakukan pendampingan setelahnya. Komitmen tujuan di yayasan A S membutuhkan waktu yang lebih lama hingga program diimplementasikan dan anggota yayasan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan budaya kerja yang baru. Meskipun demikian, kegiatan ini mampu mendorong para subjek untuk mau mengemukakan pemikiran dan idenya secara aktif dan bersama – sama demi mewujudkan tujuan yayasan. Olson dan Hergenbahn (2009) mengemukakan bahwa pembelajaran memberikan hasil berupa potensi perilaku tetapi masih memerlukan waktu yang lebih lama untuk muncul sebagai perilaku. Lebih – lebih lagi, jika informasi yang didapatkan adalah sesuatu yang masih belum biasa bagi individu tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara *follow-up* diketahui bahwa *workshop* yang telah diselenggarakan memberikan manfaat bagi subjek dalam memahami bagaimana cara mewujudkan tujuan yayasan. Hasil ini juga selaras dengan hasil angket dan pengamatan

yang menunjukkan bahwa *workshop* partisipasi perencanaan strategis telah berhasil dilaksanakan. Para subjek mengakui bahwa kegiatan tersebut sangat informatif dalam memberikan pengetahuan dan pemahaman cara mencapai tujuan yayasan. Mereka memperhatikan dan aktif mendiskusikan materi – materi yang ada dalam *workshop* terkait dengan cara mewujudkan tujuan organisasi. Hasil ini mendukung temuan penelitian dari Latham dan Saari (1979) yang menyatakan bahwa pengaruh partisipasi penting dalam meningkatkan pemahaman mengenai cara mencapai tujuan organisasi atau kognitif dibandingkan motivasi.

Efektifitas dari pemilihan cara penentuan tujuan (penugasan atau partisipasi) juga tergantung nilai – nilai budaya yang dimiliki subjek (Locke, Latham dan Erez, 1988). Kebiasaan selama ini di yayasan yang sentralistis pada Kiai membuat anggota yayasan “lemah” sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama untuk meyakinkan diri atas kemampuannya tanpa kehadiran sosok Kiai. Yukl (2010) mengemukakan bahwa otoritas sentral yang dimiliki figur kharismatik dalam keputusan strategis, penghargaan maupun sanksi dan sebagainya dapat membuat anggotanya lemah dan tergantung pada figur tersebut.

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat diketahui bahwa *workshop* partisipatif perencanaan strategis berbasis *balanced scorecard* (BSC) tidak signifikan dalam meningkatkan komitmen tujuan pada subjek. *Workshop* belum mampu secara penuh menyentuh sisi afektif berwujud motivasional dan sisi perilaku berupa aksi rencana dari hasil *workshop* yang telah dilaksanakan. Meskipun demikian, *workshop* memberikan manfaat bagi subjek dalam memahami bagaimana cara mewujudkan tujuan organisasi atau sisi kognitif. Keaktifan para subjek memberikan ide, pemikiran dan aktif terlibat diskusi memperlihatkan potensi perilaku yang mencerminkan komitmen pada tujuan organisasi. Namun, para subjek masih perlu didampingi dan didorong agar melaksanakan rencana strategis yang telah dirumuskan. Dengan demikian, subjek akan lebih yakin dan bersungguh – sungguh dalam menjalankan fungsi dan perannya masing – masing dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini juga menghasilkan rencana strategis (Renstra) berbasis *balanced scorecard* (BSC) bagi yayasan dalam kurun waktu 2012 – 2016. Renstra BSC ini selanjutnya menjadi panduan rencana strategis organisasi, pemantauan, evaluasi dan promosi yayasan ke depan. Renstra menjadi dasar organisasi dalam beraktifitas, acuan dalam memonitor dan menilai pencapaian organisasi, promosi organisasi kepada masyarakat, pemerintah dan sebagainya (Allison & Kaye, 2005).

Perkembangan yayasan AS selanjutnya tergantung kemampuan pengurus dalam melakukan perubahan dan mengatasi permasalahan yang ada. Berikutnya, Komitmen dan sikap pengurus yayasan memegang peranan penting dalam mengimplementasikan hal – hal yang telah disepakati pada Renstra BSC organisasi. Dalam anggaran dasar yayasan, pengurus berkewajiban melaksanakan kepengurusan yayasan demi mencapai maksud dan tujuan organisasi. Komitmen dan sikap pengurus memainkan peran signifikan dalam mengimplementasikan BSC dengan sukses (Assiri, Zairi & Eid, 2006).

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC tidak signifikan dalam meningkatkan komitmen tujuan di yayasan AS. Deskriptif statistik menunjukkan terjadi peningkatan yang tidak signifikan terhadap skor komitmen tujuan sesaat setelah *workshop* partisipatif selesai dilaksanakan. Kemudian, skor komitmen tujuan mengalami trend penurunan ketika dilakukan pengukuran pada minggu ketiga sampai keempat setelah *workshop* (*follow-up*). *Workshop* lebih cenderung mampu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman subjek mengenai cara mencapai tujuan yayasan. Hal tersebut berdasarkan hasil angket dan observasi, juga melalui wawancara selama *follow-up*.

Implikasi dari penelitian ini, yaitu bagi yayasan rutin memberikan arahan, monitoring dan evaluasi sehingga setiap anggota organisasi merasa didampingi dan diawasi dalam bekerja. Dengan demikian, maka akan timbul kesungguhan untuk menjalankan fungsi dan perannya masing – masing demi mewujudkan tujuan organisasi. Selain itu, partisipasi perencanaan strategis berbasis BSC yayasan membuat pihak – pihak yang terlibat mengetahui bagaimana cara untuk mewujudkan tujuan organisasi. Unit – unit yayasan diharapkan melakukan kegiatan serupa dengan berpedoman pada Renstra yayasan yang telah dibuat. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan variabel yang sama sebaiknya dalam melakukan identifikasi permasalahan di tempat penelitian, peneliti selanjutnya diharapkan lebih detail dan menyeluruh sehingga dapat menyusun strategi intervensi secara lebih efektif.

REFERENSI

- Allison, M., & Kaye, J. *Strategic planning for nonprofit organizations : A practical guide and workbook* (2nd ed). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Assiri, A., Zairi, M., & Eid, R. (2006). How to profit from the balanced scorecard : An implementation roadmap. *Industrial Management & Data Systems*, 106, (7), 937 – 952.
- Azwar, S. (2011). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations : A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Busch, T., Fallan, L., & Pettersen, A. (1998). Disciplinary differences in job satisfaction, self efficacy, goal commitment, and organizational commitment among Faculty employees in Norwegian Colleges: An empirical assessment of indicators of performance. *Quality in Higher Education*, 4, (2), 137 – 157.
- Chan, Y. C. L. (2009). How strategy map works for Ontario's health system. *International Journal of Public Sector Management*, 22, (4), 349 – 363.

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization development and change* (8th ed). Mason: Thomson South-Western.
- Dodd, N. G., & Anderson K. S. (1996). A test of goal commitment as a moderator of the relationship between goal level and performance. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, (2), 329 – 336.
- Emmanuel, C. R., Kominis, G., & Slapnicar, S. (2008). The impact of target setting on managerial motivation & performance. *Target Setting & Managerial Motivation*.
- Fiegener, M. K. (2005). Determinants of board participation in the strategic decisions of small corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 627 – 650.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and managing organizational behavior* (5th ed). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Glew, D. J., O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Van Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management*, 21, (3), 395 – 421.
- Harris, O. J., & Hartman, S. J. (2002) *Organizational behavior*. Binghamton: The Haworth Press, Inc.
- Heimerdinger, S. R., & Hinsz, V. B. (2008). Failure avoidance motivation in a goal-setting situation. *Human Performance*, 21, 383 – 395.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team goal commitment in innovative projects. *International journal of Innovation Management*, 10, (3), 299 – 324.
- Hollenbeck, J. R., Klein, H. J., O’Leary, A. M., & Wright, P. M. (1989). Investigation of the construct validity of a self-report measure of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, 74, (6), 951 – 956.
- Hollenbeck, J. R., Williams, J. R., & Klein, H. J. (1989) An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, 74, (1), 18 – 23.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karra, E. D., & Papadopoulos, D. L. (2005). Measuring performance of Theagenion Hospital of Thessaloniki, Greece through a balanced scorecard. *Operational Research. An Internation Journal*, 5, (2), 289 – 304.
- Keitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (9th ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., & Alge, B. J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: Conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology, 84*, (6), 885 – 896.
- Klein, H. J., Wesson, M. J., Hollenbeck, J. R., Wright, P. M., & DeShon, R. P. (2001). The assessment of goal commitment: A measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85*, (1), 32 – 35.
- Latham, G. P., & Saari, L. M. (1979) Importance of supportive relationships in goal setting. *Journal of Applied Psychology, 64*, 151 – 156.
- Li, A., & Butler, A. B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment: An exploration of justice mediators. *Journal of Business and Psychology, 19*, (1), 37 – 51.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). Determinants of goal commitment. *Academy of Management Review, 13*, (1), 23 – 39.
- Martin, B. A., & Manning Jr, D. J. (1995). Combined effects of normative information and task difficulty on the goal commitment-performance relationship. *Journal of Management, 21*, (1), 65 – 80.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step by step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2006). *Human resource management* (5th ed). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Noviatun, E. (2008). *Pemetaan strategi instalasi farmasi RSUD Gunung Jati Cirebon dengan pendekatan balanced scorecard* (Unpublished master's thesis). Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Nugraheni, R. (2009). *Pengaruh media komunikasi yang berbeda dalam meningkatkan komitmen tujuan* (Unpublished master's thesis). Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Olson, M. H., & Hergenhahn, B. R. (2009). *An introduction to theories of learning* (8th ed). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Pike, R., & Sholihin, M. (2009, November). *Participation in target setting and goal commitment : Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust*. Bradford University School of Management. Bradford.
- Rafi'i (2009). *Penilaian kinerja instalasi rawat inap umum dengan pendekatan balanced scorecard di RSUD dr. H. Moch. Ansari Saleh Banjarmasin* (Unpublished master's thesis). Gadjah Mada University, Yogyakarta.

- Renoati, W. I. (2009). *Penyusunan balanced scorecard untuk meningkatkan kejelasan tujuan pada organisasi nirlaba* (Unpublished master's thesis). Gadjah Mada University, Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- Shadish, W. R., Cook., T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (2002). *Organizational behavior: A management challenge* (3rd ed). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Theodorakis, Y. (1996). The influence of goals, commitment and self efficacy on motor performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 8, 171 – 182.
- Webb, R. A. (2004). Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research*, 21 (4), 925 – 958.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Upper Sadle River: Pearson Education, Inc.