

PENGUKURAN KINERJA BALANCED SCORECARD UNTUK ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

DWI CAHYONO

Universitas Muhammadiyah Jember

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi. Akuntansi Sektor Publik (ASP) untuk pengelolaan organisasi sektor publik merupakan sesuatu hal yang sangat baru di Indonesia hal ini sebagai dampak era reformasi terhadap perkembangan akuntansi dan merupakan wujud kepedulian (sense of belonging) masyarakat sebagai penyandang dana terbesar dalam sektor publik untuk mengetahui apa yang dimilikinya (asset), apa yang menjadi kewajiban dan berapa nilai modal keseluruhan yang dimiliki maka untuk itu pengelolaan sektor publik harus tunduk pada prinsip-prinsip akuntabilitas yang meliputi: Pertama, pengelolaan dana publik wajib menyusun pertanggungjawaban atas dana yang dikelolanya. Kedua, untuk meningkatkan kualitas pertanggungjawaban atas dana publik tersebut dibutuhkan proses audit oleh eksternal auditor yang independen. Menurut Jones dan Pendlebury (1996) tiga konsep yang fundamental yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sektor publik adalah economy, efficiency dan effectiveness. Economy (ekonomis), pengertian ekonomis dipandang dari segi inputnya, artinya pengelolaan sektor publik harus ekonomis. Apabila mendirikan entitas sektor publik maka harus diperhatikan kelayakan ekonomisnya. Efficiency adalah perbandingan antara output dan input. Semakin tinggi output yang dihasilkan dengan input yang tetap dapat dikatakan efisien. Effectiveness adalah keberhasilan dalam pencapaian tujuan, sehingga apabila kita berbicara tentang efektivitas maka akan selalu terkait dengan outputnya. Balanced Scorecard (BS) sebagai salah satu sistem pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan dimungkinkan sekali dapat di terapkan pada organisasi sektor publik. Kelebihan pendekatan BS yang diperkenalkan Kaplan dan Norton adalah pendekatan ini berusaha untuk menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan bertumbuh.

Tulisan ini untuk memberikan gambaran dan gagasan bagaimana sistem ASP dan pelaporannya dan mencoba mengukur kinerjanya melalui pendekatan Balanced Scorecard. Pembahasan akan mengarah pada mekanisme akuntansi sektor publik yang meliputi: akuntansi management dan pengendalian sektor publik, tujuan pelaporan keuangan sektor publik, lingkungan sektor publik, dan penggunaan ukuran kinerja-Balanced Scorecard pada ASP.

PEMBAHASAN

Akuntansi Manajemen Dan Pengendalian Pada ASP

Semua organisasi yang beroperasi secara pribadi atau sektor publik selalu mempunyai berbagai tujuan dan dalam mencapai tujuan itu perlu dibuat suatu perencanaan. Secara sederhana perencanaan dapat berupa apa, bagaimana dan kapan sesuatu akan dikerjakan dan pengendalian diperlukan untuk melihat apa yang dikerjakan itu apa sesuai dengan rencana. Proses perencanaan dan pengendalian adalah sesuatu tugas yang sangat penting yang dilakukan oleh manager dalam organisasi. Menurut Chartered Institute of Management Accounting (1994, p.13) secara integrar manajemen dapat difokuskan pada indentifikasi, presentasi dan intepretasi informasi yang dapat digunakan untuk: (a) formulating strategy, (b) planning and Controlling activities, (c) decision taking, (d) optimizing the use of resources, (e) disclosure to shareholders and other external to the entity, (f) disclosure to employee, (g) safe guarding assets.

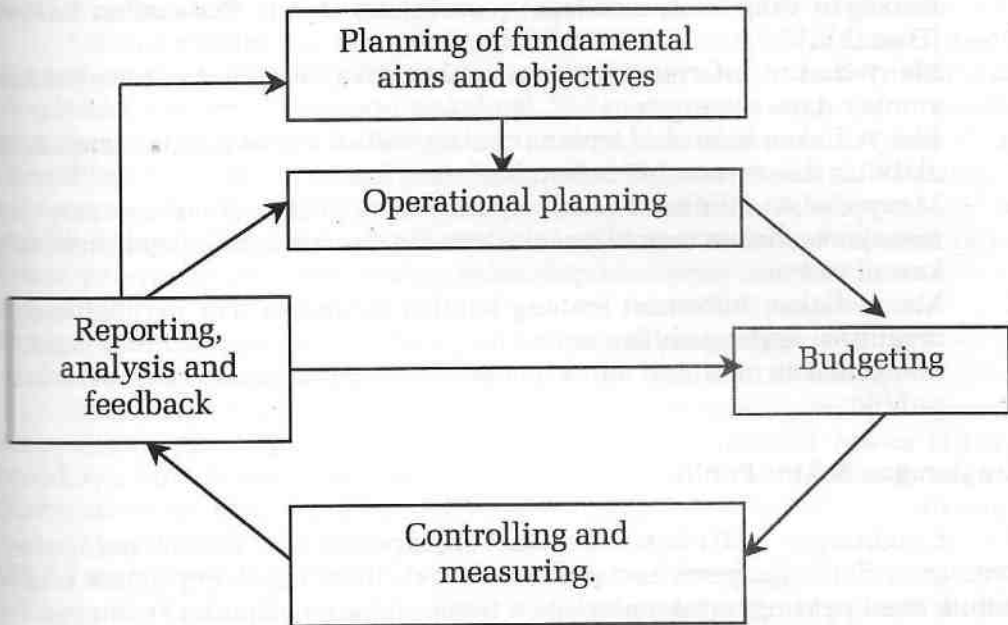
Untuk tahapan perencanaan dan pengendalian terdiri sebagai berikut:

1. *planning of fundamental aims and objectives*
2. *operational planning*
3. *budgeting*
4. *controlling and measuring*
5. *reporting, analysing and feedback*

Selanjutnya siklus perencanaan dan pengendalian dalam organisasi sektor publik dapat digambarkan sebagai berikut:

GAMBAR 1

**Perencanaan managerial dan proses pengendalian
untuk organisasi sektor publik**



Sumber:

R.N. Anthony and D.W. Young, *Management Control in Nonprofit Organizations*, 5th edn Irwin, 1994. p. 19. Richard D. Irwin, Inc. 1975, 1980, 1984, 1988 and 1994.

Tujuan Pelaporan Keuangan Sektor Publik

Secara umum, tujuan pelaporan keuangan sektor publik adalah untuk menyediakan informasi yang bermanfaat bagi (1) bagi pengambilan keputusan ekonomi, politik dan keputusan sosial dan menunjukkan akuntabilitas dan stewardship, dan (2) Informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kerja manajerial dan kinerja organisas. Oleh karena itu keseluruhan proses pelaporan keuangan dan akuntansi keuangan haruslah berlandaskan standar dan prinsip yang merefleksikan kebutuhan pemakai. Secara khusus menurut Bastian (2000) tujuan pelaporan keuangan sektor publik untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban kebutuhan pemakai. Pelaporan keuangan seharusnya mendemonstrasikan pertanggungjawaban organisasi atau unit sektor publik pada pengelolaan dana dan sumber daya yang telah dipercayakan manajemen. Selain itu pelaporan akan

menyediakan untuk pengambilan keputusan dalam:

- a. Mengindikasi sumber daya yang dapat dan digunakan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui secara hukum
- b. Mengindikasi sumber daya yang dapat dan digunakan melalui kontrak keuangan yang telah mendapat persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat (Daerah)
- c. Menyediakan informasi tentang sumber daya, alokasi dan penggunaan sumber daya keuangan.
- d. Menyediakan informasi tentang cara organisasi sektor publik membiayai aktivitas dan memenuhi kebutuhan uang kas.
- e. Menyediakan informasi yang berguna dalam mengevaluasi kemampuan manajemen dalam membiayai aktivitasnya dan memenuhi komitmen dan kewajibannya.
- f. Menyediakan informasi tentang kondisi keuangan dan perubahannya organisasi sektor publik.
- g. Menyediakan informasi untuk mengevaluasi performansi organisasi sektor publik.

Lingkungan Sektor Publik

Lingkungan aktivitas organisasi mempengaruhi tujuan pelaporan keuangan. Sehingga pemahaman karakter dan lingkungan organisasi sektor publik amat penting untuk mencirikan tujuan-tujuan pelaporan keuangan.

Badan-badan usaha komersial bertujuan memperoleh laba semaksimal mungkin bagi kepentingan para pemiliknya. Laba atau yang kita kenal juga dengan istilah "*bottom line*" karena pada daftar laba-ruginya dicantumkan pada garis terbawah, bagi badan-badan tersebut merupakan ukuran utama menyeluruh yang memberikan implikasi efisiensi dan efektivitas atas hasil kerja manajemen. Sebaliknya di sektor pemerintah dengan beberapa pengecualian yaitu kegiatan pelayanan yang bersifat bisnis, unit-unit pemerintah itu memberikan itu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak bertujuan mencari laba dan dengan demikian motif laba tidak berlaku untuk kegiatan-kegiatan dan operasi-operasi disektor publik

Pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat dan mendistribusikan kemakmuran untuk berbagai tujuan sosial dan ekonomi. Program-program dan pelayanan-pelayanan yang disediakan pemerintah bermacam-macam, bahkan di dalamnya sendiri mungkin dirancang untuk memenuhi obyektif dan tujuan yang bermacam-macam pula. Adakalanya beberapa di antaranya dilaksanakan melalui organisasi yang beroperasi di sebagai perusahaan bisnis, meskipun kebanyakan tidaklah demikian. Karena pemerintah mempunyai tujuan dan obyektif yang bermacam-macam, beberapa diantaranya bertentangan, pengukuran dan penaksiran kinerja menjadi komplek dan samar-samar. Untuk itu, tidak terdapat indikator yang cocok seperti laba atau pendapatan per saham di sektor privat. Kinerja perlu diukur dengan

menggunakan berbagai indikator, beberapa diantaranya sangat sulit diukur (aspek keuangan), menaksir signifikansinya dan hubungan antar berbagai pengukuran juga dapat menjadi sulit, oleh karena itu pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dimungkinkan untuk dapat diterapkan karena mengandung empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar berkembang.

Lebih singkatnya secara mendasar, organisasi sektor publik amat berbeda dengan organisasi swasta. Target utama perusahaan swasta adalah laba dan eksploitasi sumber daya secara maksimal. Sedangkan organisasi sektor publik bertugas untuk menyediakan pelayanan publik dan mendistribusikan kesejahteraan dalam berbagai konteks target sosial dan ekonomi. Akibatnya, cara memperlakukan pendapatan dan biaya amat berbeda. Pendapatan sektor publik didapat dari pajak, retribusi dan sumbangan masyarakat, sedangkan beban pelayanan lebih merupakan pelengkap kewajiban tersebut.

Penggunaan Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard* pada ASP

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran, menurut Mirza (1997) buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional dalam *Balanced Scorecard* boleh jadi bukan kartu mati, karena ada hal-hal yang perlu ditinjau. Metode penilaian kinerja dalam aspek misalnya seperti *Economic Value Added (EVA)* mempunyai kelebihan bila dibandingkan dengan *ROI*, karena *EVA* memperhitungkan biaya modal yang menggambarkan aspirasi pemilik modal atas tingkat pengembalian dalam menciptakan nilai tambah. Tetapi metode ini bukan pula memiliki kelemahan hanya saja *EVA* menilai kinerja perusahaan atau organisasi dari aspek keuangan semata-mata, memang harus diakui bahwa aspek keuangan merupakan muara segala keputusan, tindakan dan aktivitas manajemen di masa lalu. Menurut Sudibyo (1997) terdapat dua faktor penting yang saling berhubungan, yang melatarbelakangi lahirnya *BS* yaitu: (1) semakin memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970-an dan (2) terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970-an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran yang fundamental dalam bisnis dan menyebabkan juga pergeseran yang fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis sejak dekade 1980-an dan 1990-an.

Menurut Indriantoro (2000) dalam organisasi nirlaba ukuran kinerja dalam perspektif finansial: menjadi kendala, keberhasilan organisasi nirlaba harus diukur dengan seberapa efektif dan efisien mereka memenuhi kebutuhan konstituentinya, tujuan tangible (berwujud) harus didefinisikan untuk pelanggan dan konstituensi. Karena itu untuk menilai kinerja organisasi sektor publik diperlukan banyak pendekatan selain pendekatan keuangan yang menjadi kendala juga pendekatan nonkeuangan dapat diterapkan diorganisasi ini yaitu dengan *Balanced Scorecard* sebagai ukuran kinerja.

Robert S. Kaplan dari *Havard Bussines School* dan David C. Norton, Presi-

dent of Renaissance Solution, Inc, mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif; perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif itu tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi organisasi dalam terminologi operasional, dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategik dan pengukurannya, dapat merencanakan, menetapkan target dan meselaraskan inisiatif strategik juga dengan Balanced Scorecard dapat meningkatkan umpan balik strategik dan pembelajaran.

Sebenarnya secara tidak langsung organisasi sektor publik sudah menerapkan pengukuran kinerja Balanced Scorecard akan tetapi belum mengetahui apa yang hendak dipakai dalam mengukur kinerjanya. Dalam Balanced Scorecard, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Menurut Kaplan (1996) "*if can measure it you can manage it*" pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan atau organisasi baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah:

1. **Perspektif financial**

Menurut Kaplan (1996) pada saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran secara financial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya, Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu growth, sustain dan haverst. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut tampaknya tetap menjadi kendala jika diterapkan pada organisasi sektor publik.

2. **Perspektif customer**

Kinerja ini dianggap penting mengingat ada keterkaitan dengan kepuasan pelanggan. Dalam bisnis konvensional pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru merupakan suatu proses persaingan yang wajar. Sebelum tolak ukur ditetapkan, Kaplan dan Norton (1996) menyarankan agar organisasi atau perusahaan menetapkan dan menentukan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target/sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukur dapat lebih terfokus.

Selanjutnya kinerja pelanggan dapat dilakukan dengan pengukuran lima aspek utama yaitu:

1. Pangsa pasar, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan atau organisasi.

2. Customer retention, pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama, yang mengukur seberapa banyak perusahaan atau organisasi berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan, dalam pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan Activity Based Costing (ABC)(Ciptani; 2000)

Oleh karena aspek tersebut masih bersifat terbatas, maka perlu dilakukan pengukuran-pengukuran yang lain yaitu pengukuran terhadap aktivitas semua aktivitas yang mencerminkan nilai tambah bagi customer yang berada pada pangsa pasar perusahaan. Pengukuran tersebut dapat berupa: atribut produk atau jasa yang diberikan customer (seperti kegunaan, kualitas dan harga), hubungan atau kedekatan antar customer (seperti: pengalaman membeli dan hubungan personal) image dan reputasi produk dan jasa di mata customer.

Dalam organisasi sektor publik pengukuran seperti ini sangat mungkin dilakukan karena customer dalam hal ini adalah masyarakat, masyarakat merupakan pihak penyedia fasilitas sumber daya organisasi. Selain itu juga masyarakat sebagai pemilik dari sumber daya publik baik itu berupa sumber daya alam maupun sumber daya lainnya. Dan juga masyarakat disini sebagai customer yang langgeng yang harus di layani sebaik-baiknya oleh pengelola dana publik sehingga dapat dipercaya dari kepercayaan yang diberikan.

3. Proses Internal

Menurut Indriantoro (2000) pada perspektif ini, manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Sasaran dan ukuran perspektif ini ditentukan setelah manajemen menentukan sasaran dan ukuran pelanggan dan financial.

Manajemen mendefinisikan rangkaian nilai yang utuh yang dimulai dari proses inovasi (proses indentifikasi kebutuhan pasar dan pengembangan cara memenuhi kebutuhan tersebut), proses operasi dan proses jasa purna jual kepada pelanggan berkenaan dengan produk yang dijual.

4. Perspektif Pengetahuan dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam Balanced Scorecard adalah perspektif pengetahuan dan pertumbuhan. Semua sasaran dalam perpektif ini adalah merupakan faktor pendorong untuk ketiga perspektif sebelumnya (Indriantoro; 2000). Tiga kategori adalah: (1) kemampuan karyawan, (2) kapabilitas sistem informasi (3) motivasi, pemberdayaan dan penyalarsan.

- a) Kemampuan karyawan.
Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan. Pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktifitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreatifitas karyawan dalam melakukan karyawan, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktifitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.
- b) Kemampuan Sistem Informasi
Peningkatan Kualitas Karyawan dan produktifitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai biaya produksi dan lain-lain.
- c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan
Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:
- 1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.
 - 2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
Pengukuran dapat dilakukan dengan mendektesi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (absenteeism).

- 3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi. Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting Balanced Scorecard. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya balanced Scorecard. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

PENUTUP

Konsep Balanced Scorecard pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi kedalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. Balanced Scorecard meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu financial, costumer, internal bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dan organisasi sektor publik dapat menggunakan pengukuran kinerja ini karena memang dalam pengukuran aspek financialnya mengalami kendala.

Dalam prakteknya penerapan konsep Balance Scorecard ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerpan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Dari pendapat para ahli salah satunya Mavrinc (1999) sebagian besar perusahaan atau organisasi menemui kesulitan pendektasian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Oleh karena itu bila memang akan diterapkan dalam organisasi sektor publik yang organisasinya terstruktur dari pusat sampai daerah perlu pemahaman dan peningkatan komitmen yang tinggi dalam penerapannya.

REFERENSI

- Anthony, R.N. dan Young, D.W. *Management Control in NonProfit Organization*, 5th edn Irwin, 1994
- Bastian, Indra. 2000. Membangun Infrastruktur Sistem Akuntansi Keuangan Sektor Publik, *Makalah Seminar Otonomi Daerah* Universitas Sultan Agung Semarang.
- Ciptani, Monika Kussetya, Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 2 No. 1 Mei 2000
- Yunus, Hadori. 2000, Paradigma Baru Akuntansi Sektor Publik, (*Makalah KNA ke IV*)
- Henley D, Likerman A. etc., 1993, *Public Sector Accounting and Financial Control*, 4th Edition, Chapman dan Hall
- Indriantoro, Nur, 2000. Balanced Scorecard. *Bahan Seminar Program Magister Manajemen STIE*

- Perbanas Jakarta.
- Jones, Rowan dan Pendlebury, Maurice, 1996, *Public Sector Accounting*, 4th Edition Pitman Publishing
- Kaplan, S. Robert dan David P. Norton, 1996., *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Havard Business Review*, Boston United States of America: Havard Bussines School Press.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton. (1996) *The Balancing Score Card Translating Strategy into Action*, Edisi satu Boston, United States of America Havsard Business School Press.
- Mavrincac, Sarah dan Michael, Vitale (1999) . *The Balanced Scorecard*, <http://www.research.com>
- Mulyadi dan Johny Setiawan (1999) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi Satu, Yogyakarta Aditya Media.
- Sudibyo, Bambang , 1997, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard , Bentuk, Mekanisme dan Prospek Serta Aplikasinya Pada BUMN, *JEBI* Vol. 12.