

STRATEGI MEMENANGKAN PERSAINGAN DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Siti Nuryati

ASM BSI Jakarta

Jl. Kramat Raya No.168, Jakarta Pusat, Indonesia

Email: s_nuryati2004@yahoo.com

Abstract

Balanced scorecard is a management step, which is needed to improve the organization's financial performance in the process. Measurement of non-financial and financial information systems part of all staff throughout the organization. Balanced scorecard as a tool to exchange the work process, which must be with some organization that recently envisioned. Some companies which are designed on a vision and strategy can not be controlled for the competitive position in BSC. Companies can propaganda on planning to make an appointment BSC can also provide measurement system better. In the competitive process is prepared BSC consists of the implementation of interviews, workshops, and estimates on a reconsideration of research each year. As part of strategic planning is the location of the main objectives, therefore, can perform the primary purpose strategy location is therefore better able to perform the BSC to give effect to the level of customer satisfaction and improve the level of achievement. Customers will be loyal to the company if the company agreed to complete the request in a timely manner

Keywords: balance score value, financial performance

Balanced scorecard adalah manajemen yang bertahap, dimana diperlukan untuk meningkatkan organisasi dalam proses kinerja keuangan. Pengukuran bagian keuangan dan non keuangan merupakan bagian sistem informasi untuk semua staf diseluruh organisasi. *Balanced scorecard* sebagai alat untuk menukar proses pekerjaan, yang pasti dengan beberapa organisasi yang baru-baru ini diimpikan. Beberapa perusahaan dimana dirancang pada sebuah visi dan strategi yang tidak dapat dikendalikan posisi untuk persaingan pada BSC. Perusahaan dapat propagandakan pada perencanaan untuk membuat perjanjian BSC juga dapat memberikan sistem pengukuran yang lebih baik. Pada proses persaingan BSC dipersiapkan terdiri dari pelaksanaan wawancara, workshop, dan perkiraan pada penelitian dengan pertimbangan kembali setiap tahun. Sebagai bagian perencanaan strategi tujuan utama adalah lokasi, oleh karena itu dapat melakukan strategi tujuan utama adalah lokasi oleh karena itu dapat melakukan lebih baik BSC untuk memberikan efek pada tingkat kepuasan pelanggan dan meningkatkan pencapaian pada tingkatan. Pelanggan akan setia pada perusahaan jika perusahaan setuju untuk melengkapi permintaan pelangga dengan tepat waktu.

Kata Kunci : Nilai skor keseimbangan, kinerja keuangan

I. PENDAHULUAN

1.1. Keunggulan Kompetitif Memenangkan Persaingan.

Diera globalisasi dan perkembangan dunia yang berubah sedemikian cepat, perusahaan selain dihadapkan pada kompetisi yang semakin ketat juga dituntut untuk tetap eksis. Tanpa adanya strategi yang tepat dan kunggulan kompetitif yang hebat, niscaya tujuan organisasi akan dapat terealisasi. Kemajuan-kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi, khususnya komunikasi dan informasi membuat dunia terasa semakin kecil dan menyatu. Dengan terjadinya revolusi informasi dan kemajuan teknologi pada dekade terakhir abad 21 ini, perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengadopsi teknologi baru dengan cepat atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan sangat baik. Perusahaan harus terus berusaha untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*).

Dalam era globalisasi yang melanda dunia saat ini telah menimbulkan perdagangan internasional dan perdagangan domestik atau dalam negeri. Hanya perusahaan-perusahaan yang mempunyai standar yang tinggi dalam kinerja usahanya yang dapat bertahan menghasilkan keuntungan jangka panjang. Dalam rangka menghadapi intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara dramatis dewasa ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang membawa kepada sedikitnya dua hal yaitu "keunggulan" dan "nilai" seperti yang ditulis Norton dan Kaplan "*If you can't measure it, you can't manage it*" pernyataan tersebut mempunyai arti bahasa bahwa kita dapat mengelola apapun yang tidak dapat kita ukur.

1.2. Pengukuran Kinerja

Performa finansial suatu organisasi merupakan hal yang penting bagi kesuksesan organisasi baik yang sifatnya profit maupun non-profit ditengah persaingan yang sedemikian ketat. Untuk memenangkan persaingan tersebut dalam menjalankan strateginya suatu perusahaan

membutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk menilai berhasil atau tidaknya strategi yang ditetapkan. Hal ini diperlukan karena pengukuran kinerja merupakan komponen inti dari sistem pengendalian manajemen. Pendekatan finansial selama ini memiliki kelemahan-kelemahan, antara lain :

1. Hanya merupakan sebuah *sejarah*, karena menceritakan apa yang telah terjadi dan bukan apa yang sedang dan akan terjadi. Jadi bukan menjadi indikator bagi kinerja yang akan datang. Sistem tradisional hanya melihat pada kondisi perusahaan yang ada pada saat itu dan tidak bisa menghubungkan strategi jangka panjang karena hanya bertolak dari sisi keuangan. Pihak manajemen hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Kinerja keuangan tidak mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.
2. Terlalu bawah. Nilai yang dihasilkan dari aset *intangible* tidak diukur melalui pelaporan finansial yang biasa. Sistem tradisional tidak mampu mengukur harta tak berwujud seperti sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan. Pengukuran kinerja tradisional tidak mampu mengukur kinerja harta-harta tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya) perusahaan. Sistem tradisional hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan data-data keuangan saja dan cenderung hanya menekankan pada **ukuran keuangan** sebagai indikator utama kinerja perusahaan.

Selama ini yang umum diukur adalah kinerja keuangan, seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, Profit Margin dan yang terbaru adalah *Economic Value Added (EVA)*. Selain itu, mengingat keterbatasan laporan keuangan di era informasi ini, yang cenderung hanya mengukur keuntungan jangka pendek perusahaan serta tidak mampu mengukur harta-harta tidak berwujud dan harta-harta intelektual perusahaan, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja baru yang mampu menyediakan kebutuhan informasi yang berguna untuk pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan

1.3. Sejarah dan Perkembangan

Karena kebutuhan dan keterbatasan yang ada, Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan sistem pengukuran kinerja yang disebut sebagai *Balanced Scorecard (BSC)*. Sistem ini dimunculkan pertama kali pada tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*" di Harvard Business Review dan mendapatkan sebuah sambutan yang luar biasa karena metodenya. Strategi ini kemudian

dibukukan pada tahun 1996 dengan judul "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", yang kemudian menjadi *best seller*.

Balanced Scorecard memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, selain mempertimbangkan kinerja finansialnya (tolak ukur keuangannya) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolak ukur operasional). Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja tradisional yang mengukur kinerja berdasarkan tolok ukur keuangan di era persaingan informasi ini dianggap sudah tidak memadai lagi, karena perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Untuk mengatasi keadaan tersebut diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif untuk mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. *Balanced Scorecard* adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja perusahaan

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu : kartu skor (*scorecard*) yang berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor dapat diketahui perbedaan skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan sebagai targetnya, dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern. Menurut Kaplan dan Norton (1996:2), definisi *Balanced Scorecard* adalah :

"*A measurement and management system that views a business units performance for 4 perspective : (1) financial, (2) customer, (3) internal business process, (4) learning and growth*". (*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam 4 perspektif : (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan).

Menurut Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995:445) *Balanced Scorecard* :

“A set of performance targets and result that result that reflect the organization performance its objectives relating to its customer, employee, business partners, shareholders and community”. (*Balanced Scorecard* adalah seperangkat sasaran kinerja dan hasil yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya terkait dengan pelanggan, mitra bisnis, pemegang saham dan masyarakat).

Menurut Hansen dan Mowen (2000:397) *Balanced Scorecard* adalah :

“A strategic management system that defines a strategic based responsibility accounting system”. (*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategik yang menetapkan sebuah strategi berdasarkan sistem akuntansi yang bertanggung jawab).

2.2. Sistem Manajemen Pengukuran Kinerja

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu *strategic based responsibility accounting*. Sistem yang menjabarkan misi dan strategik suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda :

1. Perspektif keuangan (*Financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*Customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth perspective*).

Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar di mana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal menggambarkan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kapabilitas yang diperlukan induk organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, penekanannya adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*).

Komponen-komponen dari *Balanced Scorecard* dirancang dalam bentuk yang terintegrasi sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang. Kata “*Balanced*” di dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu :

1. Keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan

berbagai ukuran proses bisnis internal, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Keseimbangan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan waktu lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.
3. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil yang obyektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor pemicu kinerja berbagai ukuran hasil yang subyektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit bisnis usaha.

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja, sangat sesuai dengan jenis organisasi yang belakangan ini didambakan oleh banyak perusahaan di mana fokus diletakan pada visi dan strategi bukan pengendalian. *Balanced Scorecard* mempresantikan perubahan fundamental dalam asumsi-asumsi yang melandasi pengukuran kinerja dan menentukan sasaran dengan mengasumsikan bahwa setiap orang diperkenankan untuk menggunakan perilaku serta tindakan yang diperlukan dan yang selaras dengan strategi perusahaan untuk mencapai sasaran.

Dalam merancang, mensupervisi dan mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi harus melibatkan para manajer senior yang memiliki gambaran mengenai visi dan prioritas perusahaan. Penilaian juga dirancang untuk menarik orang-orang ke arah keseluruhan visi karena para manajer senior mungkin mengetahui hasil akhir yang seharusnya dicapai tapi mereka tidak dapat memberitahu secara tepat kepada para karyawan bagaimana hasil tersebut dapat dicapai karena kondisi kerja para karyawan yang terus berubah. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategik perusahaan dalam beberapa himpunan pengukuran kinerja yang terkait secara logis satu sama lainnya. *Balanced Scorecard* tidak hanya menyajikan penilaian tetapi merupakan sistem manajemen yang dimaksudkan untuk memotivasi perbaikan baru terhadap bidang-bidang kritical seperti pelanggan, pengembangan pasar, produk, aktivitas, proses, biaya, dan sumber daya.

2.3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

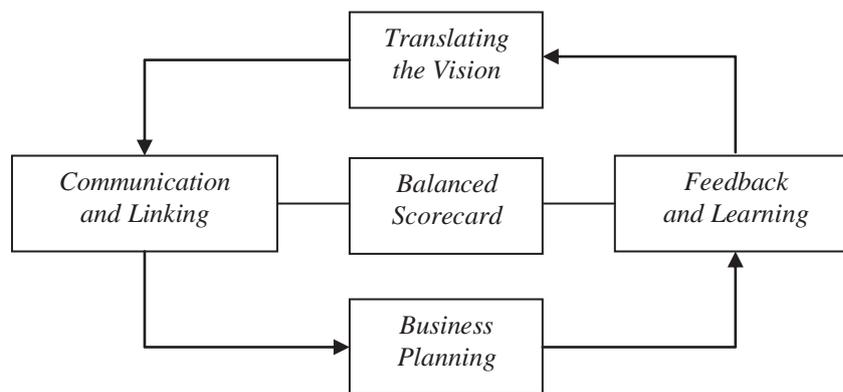
Pendekatan baru dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini sesuai dengan berbagai inisiatif yang diambil oleh banyak perusahaan antara lain : integrasi lintas fungsional, kemitraan

pelanggan – pemasok, perbaikan berkesinambungan, dan lebih menekankan pertanggungjawaban tim daripada individu. Dengan mengkombinasikan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, *Balanced Scorecard* membantu para manajer memahami banyak hubungan timbal balik diantara komponen-komponen dalam *Balanced Scorecard*. Pemahaman ini dapat membantu para manajer melepaskan diri dari pengertian tradisional mengenai hambatan-hambatan fungsional dan pada akhirnya menjurus pada perbaikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:10) *Balanced Scorecard* dapat dimanfaatkan tim manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam organisasi, yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi (*Translating the Vision*). Proses ini membantu para manajer dalam membentuk suatu persetujuan untuk menentukan visi dan strategi perusahaan.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis (*Communicating and Linking*). Proses ini memberikan keleluasaan bagi manajer untuk mengkomunikasikan strategi mereka dengan anggota organisasi baik kepada atasan maupun kepada bawahan, dan menghubungkan strategi tersebut pada setiap divisi atau individu.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis (*Business Planning*). Proses ini memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan kegiatan bisnis mereka dengan rencana keuangan.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (*Feedback and Learning*). Proses ini memberikan perusahaan suatu kapasitas dengan apa yang disebut sebagai pembelajaran strategis. Umpan balik yang ada dan pengulangan proses difokuskan pada kondisi perusahaan, tiap departemennya atau tiap karyawannya secara individu, apakah telah mencapai tujuan anggaran keuangan.



Gambar 1 : Managing Strategy : Four Process
 Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996:11)

1. *Balanced Scorecard* meletakkan strategi, struktur, dan visi perusahaan menjadi pusat perhatian manajer.
2. *Balanced Scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan sehingga mengakibatkan manajemen tetap fokus pada proses bisnis keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasional aktual yang sedang berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan keinginan pelanggan.
3. *Balanced Scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara membangun kemampuan kompetitif jangka panjang dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan. Untuk melakukan hal tersebut, *Balanced Scorecard* tetap menggunakan pengukuran tradisional ini dilihat dari konteks yang lebih luas dari strategi kompetitif perusahaan untuk menciptakan nilai

- di masa yang akan datang melalui investasi yang dilakukan terhadap pelanggan, pemasok, karyawan, proses teknologi, dan inovasi.
4. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan menilai bagaimana visi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangan kepentingan di masa yang akan datang.

Melalui *Balanced Scorecard* para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan di masa depan

2.4. Empat Perspektif Komponen *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton merupakan sebuah pendekatan strategik, dan sistem manajemen kinerja, yang memungkinkan organisasi menterjemahkan visi dan strateginya

kedalam implementasi, yang bekerja melalui 4 perspektif, yaitu : (1) Financial perspective. (2) Customer perspective. (3) Business process perspective. (4) Learning and growth perspective. Tujuan spesifik dan pengukuran Balanced Scorecard perusahaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Hal ini akan memudahkan dalam memantau kinerja saat ini, tetapi metode ini juga mencoba menangkap informasi tentang bagaimana kondisi organisasi diposisikan untuk berkinerja baik di masa mendatang

1. Perspektif Keuangan

Dalam Balanced Scorecard perspektif keuangan tetap menjadi perhatian karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi karena adanya keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed*, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan lainnya mungkin berupa pertumbuhan yang cepat atau terciptanya arus kas. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Sasaran keuangan dapat berbeda-beda pada setiap tahapan siklus kehidupan bisnis. Ada tiga tahap dalam siklus bisnis (Kaplan dan Norton, 1996:48), yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Pertumbuhan adalah tahapan awal dari siklus hidup perusahaan. Pada tahap ini perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin memerlukan uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial

perusahaan pada tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan persentase penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap bertahan perusahaan masih tertarik untuk melakukan investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan perusahaan mampu menghasilkan pengembalian modal yang terbaik. Perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh dari tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan terus menerus. Perusahaan pada tahap bertahan menekankan pada profitabilitas.

c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Dalam tahap ini perusahaan telah mencapai tahap kedewasaan dimana perusahaan ingin menikmati hasil atas investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Kebijakan keuangan untuk ketiga tahap di atas berbeda. Sasaran keuangan untuk tahap *growth* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dengan pelanggan baru dan dari jasa atau produk baru. Sasaran dalam tahap *sustain* lebih menekankan pada pengukuran tradisional seperti ROI dan EVA. Semua ukuran ini menggambarkan sasaran keuangan yaitu memperoleh tingkat pengembalian terbaik atas modal yang ditanamkan dalam bisnis. Sedangkan sasaran keuangan dalam tahap *harvest* adalah arus kas yang maksimum dari investasi yang telah dilakukan. Pada setiap tahap siklus bisnis *Balanced Scorecard* menyediakan beberapa alternatif pelaksanaan strategi perusahaan yang digolongkan sebagai pemicu strategi perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:51), yaitu :

a. Pertumbuhan Pendapatan dan Bauran (*Revenue Growth and Mix*)

Pertumbuhan pendapatan dan bauran berkaitan dengan pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa melalui penawaran penambahan nilai yang lebih tinggi dan mengubah harga produk dan jasa.

- b. Pengurangan Biaya / Peningkatan Produktivitas (*Cost Reduction / Production Improvement*).

Sasaran pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas berkenaan dengan upaya untuk menurunkan biaya langsung dan produk serta jasa, mengurangi biaya tidak langsung, ataupun berbagai sumber yang sama dengan unit usaha lain.

- c. Penggunaan Aktiva/Strategi Investasi (*Asset Utilization/Investment Strategy*).

Sasaran penggunaan aktiva adalah manajer berusaha mengurangi modal kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan volume dan bauran produksi. Manajer berusaha keras untuk memanfaatkan secara optimal aktiva tetap dengan cara meningkatkan kapasitas secara optimal, menggunakan sumber yang langka secara efisien dan membuang aktiva yang memberikan tingkat pengembalian yang tidak senilai dengan nilai pasarnya.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

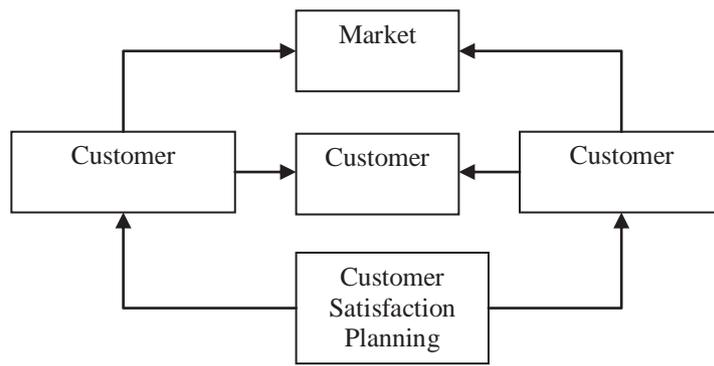
Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan sebagai salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Perusahaan harus dapat menciptakan, menyajikan, dan mengetahui keinginan konsumen mengenai suatu produk atau jasa. Suatu produk dapat dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi daripada biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan

melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan oleh konsumen. Pengertian pelanggan atau *customer* mencakup tiga hal, antara lain :

- Pelanggan dari luar (*External Customer*) adalah mereka yang mempunyai pengalaman terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- Pelanggan saingan (*Competitor Customer*) adalah pelanggan yang ingin direbut perusahaan dari perusahaan lain yang sejenis.
- Pelanggan dari dalam (*Internal Customer*) adalah mereka yang menggantungkan pada pelayanan purna jual internal untuk menciptakan suatu pelayanan.

Kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mendengarkan suara pelanggan. Artinya kemampuan serta kepekaan perusahaan dalam menangkap apa yang menjadi harapan (*expectation*) pelanggan sangat menentukan baik buruknya pelayanan yang diberikan. Suara-suara pelanggan itu ditindaklanjuti dengan suatu proses memperbaiki pelayanan yang berkelanjutan. Terdapat dua kelompok pengukuran kinerja bagi pelanggan, yaitu :

- Customer Core Measurement Group* atau kelompok pengukuran inti yang merupakan pengelompokan dari beberapa pengukuran generik perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996:67), pengukuran tersebut terdiri dari :
 - *Market Share* (pangsa pasar)- mencerminkan proporsi bisnis yang dikuasai oleh pasar tertentu.
 - *Customer Retention* (retensi pelanggan)- merupakan tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungannya dengan pelanggan lamanya.
 - *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan) merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.
 - *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)-tingkat kepuasan pelanggan yang diberikan perusahaan sesuai dengan *value proposition*.
 - *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)-digunakan untuk menilai tingkat keuntungan perusahaan atas suatu segmen pasar tertentu.

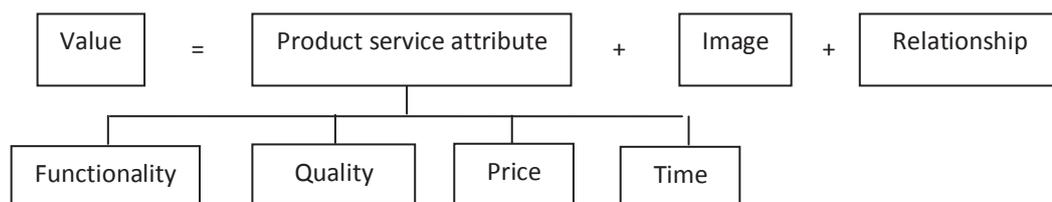


Gambar 2 : *The Customer Perspective – Core Measures*
 Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996:68)

- b. *Customer Value Proposition* atau proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, serta pangsa pasar. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori (Kaplan dan Norton, 1996:73) yaitu :
- Atribut Produk/Jasa (*Product/Services Attribute*) meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas serta waktu penyampaianya. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda-beda, ada yang mengutamakan produk daripada harganya, ada pelanggan yang mau membayar pada tingkat harga yang lebih tinggi untuk ciri dan atribut dari

produk atau jasa yang dibelinya, adapula yang lebih mementingkan waktu penyampaianya dan harga yang lebih murah.

- Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship*) mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan bersangkutan.
- Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*) menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan kepada pelanggan.



Gambar 3 : *The Customer Value Propositionx*
 Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996:74)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Dalam perspektif proses bisnis internal. Manajer mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting dalam organisasi. Proses bisnis internal yang penting didalam organisasi memungkinkan bisnis unit untuk :

- a. Memberikan value proposition yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan
- b. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Proses bisnis internal difokuskan untuk memberikan pengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pelanggan akan setia pada perusahaan apabila perusahaan sanggup memenuhi permintaan pelanggan tepat pada waktunya. Pendekatan *Balanced score card* dalam proses bisnis internal membagi pengukuran dalam tiga bagian (Kaplan dan Norton, 966-96), yaitu :

a. Proses inovasi

Perusahaan berusaha untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen kemudian menciptakan produk atau jasa yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen proses inovasi. Proses ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- *Identify the market*, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar yang dituju
- *Create the service offering*, yaitu menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan akan pasar tersebut.

Kedua hal tersebut merupakan hal penting yang saling terkait inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian penelitian dan pengembangan (*Research and Development*). Bila bagian penelitian dan pengembangan perusahaan, tidak mengidentifikasi kebutuhan pasar akibat yang dapat jadi adalah terisolasinya bagian tersebut dari dunia luar. Jadi meskipun bagian penelitian dan pengembangan mampu membuat suatu produk yang canggih namun gagal untuk dikomersialkan karena tidak adanya kebutuhan pasar. Pengukuran kinerja dalam proses inovasi ini kurang mendapat perhatian hal ini disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- Puluhan Tahun yang lalu, pada saat sistem pengukuran kinerja dirancang fokus diletakkan pada proses manufaktur dan operasional, bukan penelitian dan pengembangan.
- Lebih banyak uang dibelanjakan pada proses produk daripada proses penelitian dan pengembangan, dan kunci keberhasilan perusahaan adalah pelaksanaan produksi massal yang efisien.

b. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dari saat menerima order pelanggan sampai produk dan jasa tersebut dikirimkan kepada pelanggan. Ada dua bagian besar dari aktivitas ini, yaitu :

- Proses pembuatan Produk dan Jasa
Secara umum pengukuran dalam proses produksi ini dapat dibagi menjadi tiga bagian : Kualitas ; Untuk mengetahui pengukuran program kualitas tersebut apakah telah berjalan dengan baik dapat diukur dengan pengukuran yang bersifat keuangan dan non keuangan. Dalam tolak ukur non keuangan banyak sekali macamnya dan perusahaan menggunakan

konsep biaya kualitas yang dapat dibagi menjadi empat bagian yaitu biaya pencegahan penelitian, biaya kegagalan external, dan biaya kegagalan internal, perusahaan akan baik jika komponen terbesar dan biaya kualitas perusahaan adalah biaya pencegahan. Biaya ; Dalam metode pengukuran tradisional, perusahaan biasanya mengukur biaya masing-masing departemen atau fungsi dalam perusahaan itu sendiri. Pandangan itu mulai ditinggalkan karena perusahaan ini mulai ditinggalkan karena perusahaan ini dari serangkaian aktivitas. Pada umumnya metode yang digunakan berdasarkan konsep AMB yaitu *Activity Based Management* dimana perusahaan mengelompokkan aktivitas menjadi aktivitas yang memiliki nilai tambah dan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah. Dengan konsep ini perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang efisien dan efektif yaitu dengan menghilangkan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dan mengoptimalkan aktivitas yang memiliki nilai tambah. Waktu ; Konsumen biasanya menganggap waktu penyelesaian pesanan yang cepat dan tepat waktu merupakan faktor penting bagi kepuasan mereka. Salah satu pengukuran yang sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)*. MCE ini mengukur siklus waktu yang efektif dalam memproduksi barang.

Rumus MCE adalah :

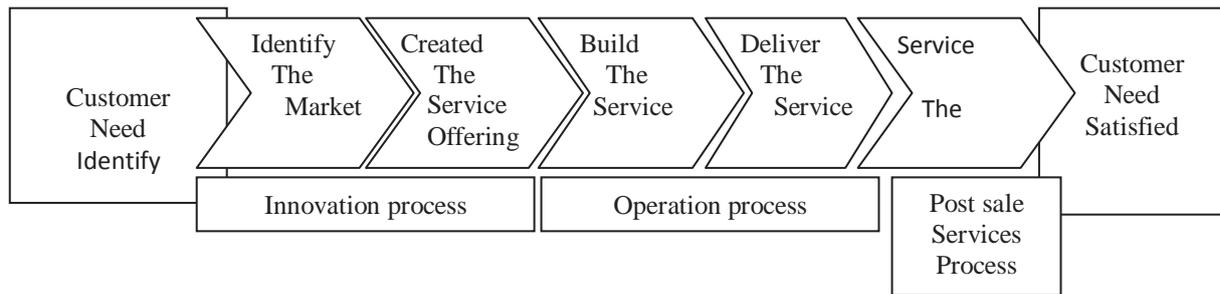
$$MCE = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}$$

$$\text{Waktu Penyelesaian}$$

$$\text{Waktu Penyelesaian} = \text{waktu pengolahan} + \text{waktu pemeriksaan} + \text{waktu pemindahan} + \text{waktu penyimpanan.}$$

Ratio MCE yang terbaik adalah 1, dimana total waktu penyelesaian yang digunakan perusahaan adalah sama dengan waktu pengolahannya. Semakin rendah MCE akan mencerminkan perusahaan tersebut banyak membuang waktunya untuk kegiatan yang tidak efisien.

- Proses Pengiriman produk atau jasa kepada pelanggan sering disebut dengan aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran ini menurut konsep Value Chain dari Porter (1994:40) dibagi atas tiga aktivitas, yaitu : Outbound logistic, Penjualan dan pemasaran, Pelayanan purna jual



Gambar 4 : *The Internal Business Process Perspective*

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi apa yang dilakukan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif ini mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Perusahaan tampaknya tidak akan mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini. Demikian juga persaingan global yang sangat sengit menuntut agar perusahaan secara terus menerus meningkatkan kapabilitas penyerahan nilai tambah kepada para pelanggan dan pemegang saham. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kemampuan sumber daya manusia, sistem, prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang handal. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan melakukan investasi dalam bentuk pelatihan karyawan, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari – hari bagi perusahaan. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam membangun perspektif ini, yaitu :

a. Kemampuan karyawan

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan perusahaan dalam kaitannya dengan kemampuan karyawan, yaitu :

- Kepuasan karyawan

Tujuan kepuasan karyawan menyatakan bahwa moral karyawan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan karyawan dengan survey tahunan atau survey rutin dimana persentase tertentu dari para karyawan yang dipilih secara acak disurvei setiap

bulan. Unsur-unsur dalam survey kepuasan karyawan dapat meliputi: Keterlibatan dalam pengambilan keputusan, Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, Tingkat dukungan dan fungsi staff, Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

- Retensi karyawan

Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin karyawan yang diminati perusahaan.

- Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil dan keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan output yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan yang diperlukan untuk menghasilkan output tersebut. Mengukur kemampuan karyawan perlu dilakukan karena perusahaan melakukan investasi jangka panjang pada sumber daya manusia. Keluarnya karyawan dari perusahaan merupakan kerugian yang besar bagi perusahaan dalam modal intelektual perusahaan karena karyawan lama sudah kenal seluk beluk perusahaan dan mengerti kebutuhan pelanggan.

b. Kemampuan sistem informasi

Agar target perusahaan tercapai dan karyawan bekerja secara efektif dalam lingkungan kompetitif diperlukan banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keuangan keputusan perusahaan. Karyawan dibagian operasi membutuhkan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat mengenai produk yang dihasilkan atau jasa yang baru diberikan. Hanya memperoleh umpan balik seperti itu karyawan dapat diharapkan untuk senantiasa mempertahankan program

perbaikan yang menghapuskan berbagai kekeliruan dan menghapuskan biaya, waktu dan sisa produksi yang berlebihan dari sistem produksi.

- c. Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan
 Motivasi karyawan dapat dinilai dalam beberapa penilaian yaitu jumlah saran perkaryawan dan persentase saran yang diimplementasikan. Menilai peningkatan karena karyawan termotivasi tidak harus dalam bentuk kualitas, waktu, dan kinerja. Misalnya berkurangnya tingkat

kerusakan produk maupun peningkatan jumlah produk yang berhasil dikirimkan tepat waktu. Karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.



Gambar 5 : *Employee Satisfaction*

2.5. PROSES PENGEMBANGAN DAN IMPLEMENTASI

Langkah penyusunan dan implementasi. Dalam melakukan penyusunan *Balance Scorecard* perusahaan dapat mengembangkan rencana untuk mengembangkan komitmen bahwa *Balance Scorecard* dapat memberikan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik. Proses penyusunan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Persiapan
 Perusahaan terlebih dahulu mendefinisikan *Strategic Business Unit (SBU)* yang memerlukan *Balanced scorecard*. SBU merupakan unit usaha yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan tolak ukur keuangan yang terpisah.
2. Wawancara/konfirmasi
 Dilakukan antara manajer senior yang memiliki dokumen tentang visi, misi dan strategic perusahaan dengan fasilitator *Balanced Scorecard* melalui wawancara untuk memperoleh input mengenai tujuan strategic, perusahaan serta usulan rancangan tolak ukur *Balanced Scorecard*. Selain itu fasilitator dapat mewawancarai pemegang saham utama tentang harapan mereka terhadap kinerja keuangan perusahaan dan mewawancarai pelanggan kunci untuk mengetahui harapan mereka dari perusahaan.
3. Executive workshop
 Tim manajemen puncak bersama-sama dengan fasilitator terjun langsung dalam proses

pengembangan *Balance Scorecard*. Selama workshop mereka dapat saling berdebat mengenai usulan misi serta pernyataan strategi sampai tercapai kesepakatan. Proses dilanjutkan untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan.” Jika visi dan misi saya berhasil, bagaimana kinerja saya akan berbeda bagi para pemegang saham dalam kemampuan inovasi, bertumbuh dan menjadi lebih baik” Video tipe hasil wawancara dengan pemegang saham dan wakil pelanggan dapat diputar untuk memberi perspektif eksternal. Setelah mendefinisikan faktor – faktor kunci keberhasilan, kelompok dapat merumuskan *Balanced Scorecard* tingkat awal yang memuat ukuran operasional untuk tujuan strategik.

4. Wawancara
 Fasilitator meninjau kembali mengkonsolidasikan dan mendokumentasikan output dari executive workshop dan mewawancarai executive senior mengenai *Balance scorecard* serta meminta pendapat tentang isu –isu yang timbul dalam penerapan *Balanced Scorecard*.
5. Executive Workshop
 Tim menejer senior, bawahan langsung dan sejumlah menejer menengah dilibatkan untuk mendiskusikan visi, strategic organisasi, dan *Balanced Scorecard*. Para peserta dapat berkomentartentang usulan tolak ukur untuk mengkaitkan berbagai program perubahan yang sedang berjalan dengan tolak ukur termasuk tingkat perbaikan yang diharapkan pada akhir workshop.

6. Executive Workshop
Manejer senior menentukan kesepakatan tentang visi, tujuan, dan tolak ukur yang dikembangkan dari dua workshop sebelumnya untuk perluasan target setiap tolak ukur dalam *Balanced Scorecard* dan untuk mengidentifikasi berbagai program awal yang diperlukan untuk mencapai target tersebut. Manejer senior sepakat mengenai program implementasi *Balance Scorecard* dan mengkomunikasikannya ke karyawan dan menjadikannya sebagai filosofi manajemen dan mengembangkan sistem informasi yang mendukung *Balanced Scorecard*
7. Implementasi
Membentuk tim baru untuk mengembangkan rencana implementasi *Balanced Scorecard* termasuk mengingatkan tolak ukur dengan sistem informasi, mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh organisasi dan mendorong serta melancarkan pengembangan tolak ukur tingkat kedua untuk unit yang didesentralisasikan. Sebagai hasil dari proses ini terbentuk sistem informasi eksekutif baru yang menghubungkan tolak ukur unit usaha tingkat atas ke bawah dan tolak ukur operasional lokal yang dapat dikembangkan secara spesifik.
8. Peninjau periodik
Setiap bulan atau triwulan dilakukan peninjauan kembali oleh manajemen puncak dan didiskusikan dengan manajer divisi. Tolak ukur *Balanced Scorecard* juga ditinjau kembali tiap tahun sebagai bagian dari proses perencanaan strategi, penetapan tujuan dan alokasi sumber daya.

Bila diuraikan secara sistematis dan strategi langkah-langkah utama dalam mengembangkan dan implementasi *Balanced Scorecard*, yaitu :

1. Penentuan Visi-Misi-Core values yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi.
2. Analisa Bisnis dalam bentuk analisa makro, *SWOT*, *Business Unit Profit Centric*, elemen struktural industri dan lain-lain.
3. Menentukan *Business Goal* yang diturunkan dari Visi-Misi dan *Corporate strategy*.
 - a. Sasaran *Finansial* dan *Non Finansial*
 - b. Menentukan *Objectives*, *Measures*, *Targets*, and *Initiative* dari setiap perspektif – terdapat 4 hal utama yang dimonitor atau diskor untuk setiap perspektif dari *Balanced Scorecard*.
 - c. *Objectives* : menentukan tujuan dan sasaran utama yang harus dicapai, sebagai contoh pertumbuhan yang menguntungkan.
 - d. *Measures* : paretornya terukur dengan jelas untuk mengukur perkembangan dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Contoh : *profitable growth* dapat diukur melalui pertumbuhan dalam net margin.
 - e. *Target* : menentukan nilai target yang spesifik untuk pengukuran sebagai contoh 7% penurunan tahunan dalam pengolahan produk.
 - f. *Initiatives* : proyek atau program atau action plan yang mendorong dicapainya tujuan tersebut.
4. Implementasi di semua level organisasi dan monitoring hasil kinerja secara berkala.
Review dan *continual improvement*

III. METODE PENELITIAN

1. Studi Literatur

Studi literatur dengan membaca buku literature tentang strategi kompetitif dalam keunggulan BSC dengan melakukan pengukuran kinerja performa financial suatu organisasi yang sifatnya profit maupun non profit. Selain itu juga melakukan pencarian data di internet tentang pelaksanaan BSC dalam organisasi.

2. Observasi

Observasi dilakukan dalam bentuk pengukuran analisa dan variable-variabel yang digunakan sebagai objek penelitian, sehingga menghasilkan keterangan tentang nilai absolute dari obyek yang diukur.

3. Pengambilan Kesimpulan

Setelah proses analisa telah selesai dilakukan, maka dilanjutkan dengan pengambilan kesimpulan dengan cara menarik kesimpulan dari analisa data sebelumnya.

IV. HASIL PEMBAHASAN

Dengan terjadinya revolusi informasi dan kemajuan teknologi pada dekade terakhir abad 21 ini, perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengadopsi teknologi baru dengan cepat atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan sangat baik. Perusahaan harus terus berusaha untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*).

Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi tindakan ekonomi yang diambil dalam ketiga perspektif yang lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar di mana unit usaha akan bersaing. Perspektif proses usaha internal menggambarkan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Komponen-komponen dari *Balanced Scorecard* dirancang dalam bentuk yang terintegrasi sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh karyawan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan melainkan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit bisnis usaha.

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja, sangat sesuai dengan jenis organisasi yang belakangan ini didambakan oleh banyak perusahaan di mana fokus diletakkan pada visi dan strategi bukan pengendalian.

Menerapkan sebuah sistem manajemen strategi yang baru tidaklah mudah. Organisasi yang baik tidak mau berubah dan mentransformasi diri terhadap sistem yang ada tidak akan berhasil mengeksekusi strateginya. Dibutuhkan pendekatan yang tepat dan keterlibatan semua level di dalam organisasi untuk memiliki komitmen tinggi dalam mengimplementasikan sistem strategi ini secara sungguh-sungguh. Pada umumnya kegagalan implementasi disebabkan oleh hal-hal berikut:

1. Konsep *Balanced Scorecard* dilihat secara terpisah bukan terintegrasi dan komprehensif. Pendekatan *Balanced Scorecard* bukan berdiri sendiri tetapi terintegrasi dengan pendekatan lain.
2. Kurang tepat dalam menentukan variabel dan tolok ukur *Balanced Scorecard* dengan harapan dan sasaran stakeholder.
3. *Improvement goals* (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan stakeholders.
4. Tidak adanya sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya secara efektif.
5. Kurang adanya *sense of belonging* terhadap perusahaan yang mempengaruhi efektivitas dalam implementasi yang membutuhkan peran seluruh personel organisasi.

V. KESIMPULAN

1. *Balanced Scorecard* merupakan mekanisme untuk menterjemahkan strategi secara simultan dan fokus, sehingga kebijakan dan aktivitas dapat diukur mulai dari rencana, implementasi sampai pada hasil.
2. *Balanced Scorecard* akan berhasil dengan baik ketika digunakan untuk mendorong proses perubahan.
3. Indikator strategi dipakai sebagai ukuran keberhasilan pelaksanaan, dengan demikian

perusahaan dapat meningkatkan keunggulan dan *value* yang membawa sukses kepada perusahaan/bisnisnya.

4. Merupakan sistem manajemen strategi yang sangat komprehensif dan sebagai penentu arah kebijakan manajemen yang mengarah pada pencapaian visi dan misi organisasi.
5. Perusahaan memerlukan faktor 4K dalam mengembangkan *Balanced Scorecard* yaitu : komitmen, kerjasama, kepedulian dan kesepakatan seluruh organisasi untuk menjadikan *Balanced Scorecard* sebagai bahasa atau alat manajemen dalam organisasinya.
6. Walaupun *Balanced Scorecard* diimplementasikan sampai tingkat operasional tetapi keluarga *Balanced Scorecard* harus tetap berwawasan strategi dan bukan operasional.
7. *Balanced Scorecard* adalah mekanisme implementasi strategi dan bukan untuk formasi atau formulasi strategi.
8. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menginformasikan dan mengkomunikasikan sistem dan bukan mengontrol sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkison, Anthony A. Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and Mark S. Young, *Management Accounting, USA* : Prentice – Hall International, 2002
- Hansen, Don R, and Maryanne M. Mowen, *Management Accounting, 5 Th edistion*, Oklahoma State University, 2000
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton, *Translating Strategy Into Action : The Balanced Scorecard*, USA : Harvard Business Scholl Press, 2001
- Mulyadi, *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-1, Jakarta : Salemba Empat, Maret 2001.
- Porter, Michael E. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, 2004
- Secakusuma, Thomas, *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard*, Dalam *Usahawan 06* (Juni, XXVI), Jakarta, 2001
- Yuwono, Soni, Sukarno Edy, Ichsan, M. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002
- The Balanced Scorecard Institute, *Balanced Scorecard*, Rockville, USA, <http://www.balancedscorecard.org/>