

**PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD*
DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU
UNIT BISNIS**

Studi Pustaka

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Margaretha Widuri Wulan

NIM : 95 2114 105

NIRM : 950051121303120096



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2000

SKRIPSI

PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD*

DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU

UNIT BISNIS

(Studi Pustaka)

Oleh:

Margaretha Widuri Wulan

NIM : 95 2114 105

NIRM: 950051121303120096

Telah diijetujui oleh:

Pembimbing I

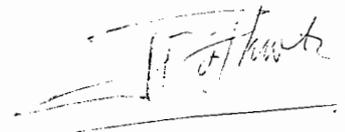
tanggal 30 September 2000



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.

Pembimbing II

tanggal 30 September 2000



Drs. FA. Joko Siswanto, M. M., Akt.

SKRIPSI

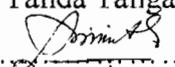
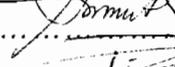
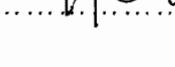
**PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD*
DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU
UNIT BISNIS
(Studi Pustaka)**

Dipersiapkan dan ditulis oleh

Margaretha Widuri Wulan
NIM : 95 2114 105
NIRML 950051121303120096

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
pada tanggal 29 September 2000
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M. B. A.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M. M., Akt.	
Anggota	Drs. H. Suseno TW., M. S.	

Yogyakarta, 30 September 2000

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



(Drs. H. Suseno TW., M. S.)

- * Knowledge is Power ... but ... Character is More
- * Integritas tanpa pengetahuan itu lemah dan tak berguna ...
pengetahuan tanpa integritas itu bahaya dan mengerikan.
- * Bilamana engkau mendengar tepuk tangan ... kemenangan mu ...
biarkanlah telingamu juga mendengar gelak tawa yang timbul karena
... kegagalan mu ...

Karya yang tidak seberapa ini kupersembahkan untuk :
Ayah & ibu tercinta : atas doa, perhatian dan kasih sayang mu
Mbak Rina & Mas Dhimas : atas doa dan perhatian mu
Mas Agus & Mbak Yanti : atas doa dan dukungan mu
kedua keponakan ku yang lucu : **Ganesha & Gazzhy**
† Mas Agustinus Temi Radite Jalu Utama (RIP)

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian orang lain kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 30 September 2000

Penulis



Margaretha Widuri Wulan

ABSTRAK

PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU UNIT BISNIS (STUDI PUSTAKA)

Margaretha Widuri Wulan
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta 2000

Persaingan dunia bisnis saat ini semakin ketat, untuk tetap *survive* dan berkembang organisasi bisnis membutuhkan seperangkat strategi yang dijadikan keunggulan kompetitif. Tidak dipungkiri bahwa penilaian kinerja unit bisnis berdasar ukuran keuangan adalah hal yang umum. Namun persaingan yang ketat menuntut organisasi bisnis untuk berpikir strategik. Untuk itu dibutuhkan sistem pengukuran kinerja strategik *Balanced Scorecard* yang dapat dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting: penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis dan pemberdayaan karyawan serta menumbuhkan iklim belajar dalam perusahaan. Metode ini merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor pencapaiannya.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu unit bisnis.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah metode studi pustaka. Sumber-sumber penulisan dikumpulkan dari berbagai karya tulis (buku, artikel, dan majalah). Sedangkan penyajian data yang terkumpul menggunakan metode deskriptif analitik, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subyek atau obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

Penerapan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu unit bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan mendefinisikan ukuran-ukuran strategik, mendapatkan konsensus mengenai tujuan strategik, memilih ukuran strategik, dan persiapan implementasi.

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF THE *BALANCED SCORECARD* SYSTEMS ON A BUSINESS PERFORMANCE MEASUREMENT (LITERATURE STUDY)

**Margaretha Widuri Wulan
Sanata Dharma University
Yogyakarta 2000**

Business competition has been firming up recently, business organizations need sets of strategy as their special quality to survive and to develop themselves. It can not be denied that financial performance is common aspect that used to measure the progress of an organization. But firming competition demans companies to think strategically. Based on that condition business organizations need a measurement of strategic performance named *Balanced Scorecard* that can be used as a frame work for any managerial process, such as: deciding team or personal goal, gift of compensation, resources allocation, planning and budgeting, feed back, human resources, development and creating a good learning environment in the company. This method is a good effort to apply the strategy on daily operational and also can be used to monitor the achievement of the strategy.

The goal of this research is to find out how the implementation of the *Balanced Scorecard* on a business performance measurement.

Datas had been collected with reference study such as from books, magazines and articles. Then the collected datas have been presented using analitic descriptive, a problem solving procedure that uses a description of subject or object of research based on visible facts.

Implementation of *Balanced Scorecard* on a business performance measurement can be done by defining strategic measurements, consensus or the strategic goal, choosing a strategic measurement and preparing implementation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **PENERAPAN SISTEM *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA SUATU UNIT BISNIS.**

Skripsi ini ditulis dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, tidak sedikit bantuan dan bimbingan yang penulis terima dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini perkenankanlah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terima kasih kepada :

- * Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc., selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu dan bimbingannya kepada penulis.
- * Bapak FA. Joko Siswanto, M. M., Akt., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan bimbingannya kepada penulis.
- * Bapak YP. Supardiyono, M. Si. Akt., yang telah memberi masukan dan saran dalam penyelesaian skripsi ini kepada penulis.
- * Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis.
- * Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulis dalam kelancaran studi di Universitas Sanata Dharma.

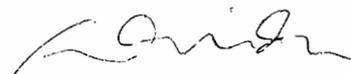
- * Wuri Lucky@nt, Icha Fayeh, Anne, Ina, Rika, Estu dan rekan-rekan **Akuntansi 95** yang selalu menemani, membantu dan mendukung penulis selama studi dan menyusun skripsi ini.
- * CB August, Dhenny, Ignaz, RexQy, Yovita, @nthonie-Hard, Marx-Estu, Mary-@gustine, eRBhe, TeaWea dan rekan-rekan di **Gereja Kemetiran** yang selalu membantu baik dalam doa maupun dukungan moral kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
- * @licia, Dap-Dip, Gembul, dan teman-teman **KKN** yang selalu mendorong dan mendukung penyelesaian skripsi ini

Walaupun penulis telah berusaha semaksimal mungkin, namun karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan, maka penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat menambah pengetahuan bagi mereka yang membacanya.

Yogyakarta, 30 September 2000

Penulis



(Margaretha Widuri Wulan)

DAFTAR ISI



	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah	7
C. Rumusan Masalah	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
F. Metode Penelitian	8
G. Sistematika Penulisan	10

BAB II. KONSEP DASAR <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
A. Pengertian Pengukuran Kinerja	12
B. Sejarah Singkat <i>Balanced Scorecard</i>	14
C. Latar Belakang Lahirnya <i>Balanced Scorecard</i>	15
D. Latar Belakang Perlunya <i>Balanced Scorecard</i>	16
E. Bentuk, Karakteristik, dan Mekanisme <i>Balanced Scorecard</i>	18
F. Implementasi Visi dan Misi Dalam Sistem Pengukuran Kinerja	
Strategik	21
G. Hubungan Ukuran-Ukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i> dengan	
Strategi	32
H. Manfaat Sistem <i>Balanced Scorecard</i>	47
BAB III. PEMBAHASAN	48
A. Tahap-tahap Penerapan Sistem <i>Balanced Scorecard</i>	50
B. Waktu Persiapan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	58
C. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Yang	
Terbaik	59
BAB IV. KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN	
SARAN	61
A. Kesimpulan	61
B. Keterbatasan Penelitian	63
C. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	xiii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xv

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Elemen-elemen Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	6
Gambar 2. Ukuran Kinerja yang Dipicu oleh Strategi	23
Gambar 3. Ukuran Produktivitas	25
Gambar 4. Implementasi Visi dan Strategi	28
Gambar 5. Ukuran Strategik Perspektif Keuangan	34
Gambar 6. Ukuran-ukuran Inti Perspektif Pelanggan	35
Gambar 7. Mata Rantai Perspektif Proses Bisnis Internal	36
Gambar 8. Kerangka Kerja Perspektif Belajar dan Berkembang	37
Gambar 9. Cara Memandang Bisnis Melalui Empat Perspektif	38
Gambar 10. Strategi Metro Bank	40
Gambar 11. Meningkatkan Produktivitas Karyawan “Metro Bank”	42
Gambar 12. <i>Balanced Scorecard</i> Metro Bank	42
Gambar 13. Penjabaran Tujuan-tujuan Strategik ke Dalam Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target dan <i>Strategic Initiatives</i>	44
Gambar 14. Menemukan dan Mengklarifikasikan Unit Bisnis	51
Gambar 15. Rngkasan Proses Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	55
Gambar 16. Waktu Persiapan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	59

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia usaha menjelang abad 21 akan semakin ketat, hal ini disebabkan oleh perusahaan pesaing tidak hanya datang dari dalam negeri tetapi juga dari luar negeri. Persaingan ini akan mewarnai kehidupan organisasi bisnis di luar negeri maupun di dalam negeri. Untuk itu, organisasi bisnis membutuhkan seperangkat strategi untuk tetap *survive* dan berkembang.

Salah satu penghambat organisasi bisnis dalam menghadapi persaingan dunia usaha adalah sistem pengukuran kinerja secara tradisional. Sistem pengukuran kinerja tradisional ini kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi organisasi yang memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis. Sistem pengukuran ini hanya menekankan pada aspek pengukuran yang bersifat finansial saja seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, dan laba operasi. Ukuran finansial ini tidak akan mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam organisasi-berorientasi proses.

Tidak dapat dipungkiri bahwa penilaian kinerja unit bisnis berdasarkan rasio keuangan adalah hal yang umum. Namun persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk memikirkan potensi yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang (berpikir strategik). Organisasi bisnis yang bersaing berdasarkan pengakuan

oportunitas, kecepatan pembelajaran, inovasi, siklus waktu, kualitas, fleksibilitas, keterpercayaan, dan responsivitas membutuhkan sistem yang mengukur berbagai kemampuan tersebut.

Organisasi yang akan memfokuskan strategi bisnisnya pada isu-isu mengenai kualitas, keterpercayaan, waktu tunggu yang pendek, fleksibilitas, atau kepuasan pelanggan harus memilih ukuran kinerja yang secara langsung berhubungan dengan strategi bisnis. Dua alasan yang mendasari diperlukannya kesesuaian dan keterkaitan ukuran kinerja bisnis dengan strategi bisnis, yaitu: (a) kebutuhan untuk mengetahui seberapa baik organisasi bisnis mencapai tujuan yang ditetapkan berdasarkan strategi bisnis, (b) orang cenderung berkonsentrasi pada sesuatu yang diukur daripada sesuatu yang tidak atau belum diukur (Maskell, 1993)

Organisasi bisnis dapat menghilangkan penghambat tersebut dengan mendesain pengukuran kinerja yang mencerminkan strategi bisnis mereka. Pengukuran kinerja organisasi bisnis sangat penting dalam lingkungan organisasi saat ini dan masa depan. Sistem pengukuran kinerja strategik berarti lebih dari sekedar pengumpulan data non finansial saja. Akan tetapi merupakan sistem pengukuran yang seimbang (*balanced*), terintegrasi, dan didesain untuk menyoroti variabel-variabel kritis dalam input, proses dan output. Seimbang artinya organisasi tidak hanya menggunakan satu ukuran untuk mengukur kinerja organisasinya, tetapi menggunakan beberapa ukuran penting secara seimbang. Penggunaan berbagai ukuran tidak bermakna kuantitatif saja dan menekankan pada banyaknya ukuran yang dipakai. Desain sistem pengukuran yang baik sangat penting bagi inisiatif

strategik. Sistem pengukuran kinerja strategik ini dapat membantu para manajer untuk memahami apa yang akan dicapai dan bagaimana tujuan tersebut dapat dicapai dengan lebih baik.

Informasi yang diukur dalam satuan finansial merupakan hasil dari keputusan masa lalu. Ukuran-ukuran seperti ini kurang efektif mendukung organisasi untuk bertahan hidup. Ukuran kinerja organisasi bisnis kelas dunia lebih cenderung pada ukuran-ukuran nonfinansial yang berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis. Ukuran-ukuran kinerja strategik sebaiknya sederhana dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

Dengan berjalannya waktu dan adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, maka sistem pengukuran kinerja mungkin juga berubah. Tidak ada ukuran kinerja tunggal yang dapat dipakai untuk menarik kesimpulan. Setiap ukuran harus dikaitkan dengan ukuran-ukuran lainnya, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, sehingga kombinasi dari ukuran-ukuran ini dapat dipakai untuk mengukur kinerja secara lebih realistis. Ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik: (Horngren dan Suddem, 1993).

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan
2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang
3. Menggambarkan aktivitas kunci manajemen
4. Dipengaruhi oleh tindakan karyawan
5. Siap dipahami oleh karyawan
6. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan

7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah
8. Digunakan konsisten dan teratur

Kadang-kadang akuntan dan manajer lebih memfokuskan pada ukuran finansial seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data finansial biasanya sudah tersedia dari sistem akuntansi. Disamping kemudahan memperoleh data, ukuran ini memungkinkan adanya manipulasi dari pihak manajemen. Misalnya dengan manipulasi data, maka pengukuran kinerja tidak akan mencerminkan kondisi perusahaan yang sebenarnya. Melihat kenyataan di atas perusahaan dituntut untuk menggunakan ukuran non finansial untuk mengetahui kemampuan lain selain kemampuan keuangan. Ukuran kinerja finansial dan non finansial sama-sama punya peran penting. Salah satu sistem pengukuran kinerja ini adalah *Balanced Scorecard System*.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting: penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis dan pemberdayaan karyawan serta menumbuhkan iklim belajar dalam perusahaan. Metode ini merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor pencapaiannya.

Sistem *Balanced Scorecard* menghasikan informasi yang sesuai bagi pihak eksternal dan internal perusahaan tanpa meninggalkan pengukuran dari akuntansi konvensional. Hal ini sejalan dengan alternatif pengukuran yang harus menunjukkan

tujuan organisasi sekaligus komunikatif dalam pencapaian. Maka perlakuan pengukuran kinerja finansial sama pentingnya dengan pengukuran non finansial.

Balanced Scorecard bukan hanya merupakan sekumpulan ukuran keuangan dan non keuangan saja. *Balanced Scorecard* yang baik harus memenuhi beberapa kriteria:

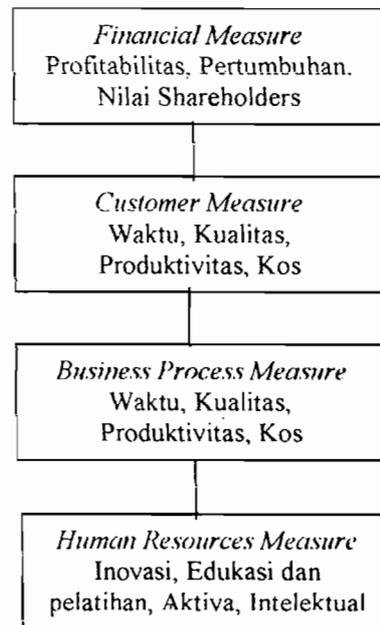
Pertama, dapat mendefinisikan tujuan strategik jangka panjang dari masing-masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian hal-hal yang menjadi *lag indicator* dan *lead indicator* untuk memonitor kinerja perusahaan secara menyeluruh, menjadi jelas. Artinya untuk mencapai target tertentu (*lag indicator*) harus dimulai (inisiatif) dengan melakukan suatu perbaikan pada *lead indicator*-nya.

Kedua, setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab-akibat, sehingga ditemukannya perbaikan pada satu hal akan berdampak pada hal lainnya.

Ketiga, terkait dengan ukuran keuangan. Artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Konsep pengukuran *Balanced Scorecard* berhubungan dengan beberapa kategori (Lawrence, 1992) yaitu: Pelanggan, Proses Bisnis, Sumber Daya Manusia, dan Keuangan.

Gambar 1. Elemen-elemen pengukuran dalam *Balanced Scorecard*:



Sumber : Maisel, Lawrence S. (1993) "*Performance Measurements: The Balanced Scorecard Approach*"

Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang multidimensional (Kaplan R.S dan Atkinson, 1998:368). *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari dimensi finansial dan nonfinansial. Elemen-elemen dalam *Balanced Scorecard* terdiri dari elemen finansial dan non finansial. Pengukuran non finansial meliputi ukuran kepuasan konsumen, ukuran inovasi dan efisiensi, kualitas serta ukuran waktu. Pengukuran dengan memperhatikan kepuasan pelanggan antara lain dengan *market share*, *customer respon time*, *product reliability*. Pengukuran kinerja berdasarkan inovasi seperti jumlah produk baru yang dipasarkan, jumlah paten baru yang dihasilkan dan waktu memasarkan produk.

B. Batasan Masalah

Melihat latar belakang masalah di atas, maka penulis ingin membahas tentang penerapan sistem *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu unit bisnis.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan sistem *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu unit bisnis perusahaan ?

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana penerapan sistem *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu unit bisnis perusahaan.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan:

Menyumbangkan saran-saran dan teori-teori akan penerapan *Balanced Scorecard System*

2. Bagi Universitas Sanata Dharma:

Menambah referensi kepustakaan dan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang ingin menambah wawasan mengenai pengukuran kinerja dengan sistem *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Penulis:

Dengan melakukan penelitian ini penulis mendapat tambahan pengetahuan tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

F. Metode Penelitian

Metode penelitian adalah faktor penting yang dapat mendukung proses penyelesaian suatu proyek penelitian. Atau dengan kata lain metode penelitian dapat dikatakan sebagai suatu proses yang terstruktur untuk membuktikan atau mengungkapkan suatu gagasan terhadap sesuatu yang diragukan sehingga memperoleh suatu pengetahuan yang dianggap baru.

Dalam penulisan proyek penelitian ini, penulis menggunakan metode studi kepustakaan. Kegiatan penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai teori, dalil, prinsip, pendapat, gagasan, dll., yang dapat digunakan untuk menganalisis dan memecahkan masalah (Hadari, H. Nawawi, 1990:30). Yang dimaksud dengan penelitian kepustakaan adalah penelitian yang hanya dilakukan berdasarkan karya tulis, termasuk hasil penelitian baik yang telah maupun yang belum dipublikasikan (Agung, I. G. Ngurah, 1990: 9). Sedangkan penyajian data yang terkumpul menggunakan metode diskriptif analitik, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

Proses yang terjadi haruslah memenuhi kriteria rasional, prosedur tentang yang dinilai serta hasil-hasil yang diperoleh disampaikan dengan tata cara yang benar

sesuai dengan disiplin ilmu masing-masing untuk dapat memperoleh jawaban atas permasalahan maka digunakan metode analisis sebagai berikut:

1. Pemilihan Obyek untuk diselidiki

Obyek yang diteliti merupakan sesuatu yang menjadi pokok pembicaraan dalam penelitian atau berhubungan erat dengan permasalahan yang diungkapkan. Dalam penelitian ini obyek penelitiannya adalah hasil pemikiran ahli, yang berupa teori, dalil, hukum maupun pengalaman praktis yang dituangkan dalam buku-buku, surat kabar, majalah, jurnal-jurnal , maupun media elektronik (internet).

2. Penemuan Sumber

Mencari sumber-sumber yang relevan dengan topik penelitian.

3. Analisis Sumber

Uraian informasi dan hubungan antara sumber yang satu dengan sumber yang lain.

4. Sintetis Sumber

Membandingkan dan memadukan informasi-informasi yang telah diperoleh dalam analisis sumber. Membandingkan: mencari perbedaan dan persamaan dua hal dengan cara menyejajarkan. Memadukan: proses atau cara atau perbuatan yang menyatukan atau mencampurkan beberapa hal. Tujuan dilakukan sintetis sumber adalah untuk memperoleh sumber-sumber yang benar-benar relevan dengan topik penulisan.

5. Interpretasi

Berusaha menangkap hal-hal yang tersirat dari yang tersurat dalam sumber-sumber yang telah ditetapkan. Dengan penafsiran itu diharapkan dapat memperluas dan mengembangkan wawasan tentang topik yang ditulis.

6. Koroborasi

Penguatan sumber-sumber yang telah diinterpretasi sebagai tolok ukur dalam penulisan.

7. Penulisan Hasil

G. Sistematika Pembahasan

BAB I Pendahuluan

Dibahas mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Diuraikan dasar-dasar dan teori yang berhubungan dengan konsep *Balanced Scorecard*

BAB III Pembahasan Tentang Penerapan Sistem *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Suatu Unit Bisnis

Dibahas tentang masalah-masalah yang telah dikemukakan di atas.

BAB IV Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

Disajikan kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan di Bab III dan keterbatasan penelitian yang dihadapi penulis selama melakukan penelitian serta saran-saran yang perlu disampaikan oleh penulis.

BAB II

KONSEP DASAR *BALANCED SCORECARD*

A. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan proses pengukuran sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik tugas-tugas yang dilakukan. Tujuan pokok dari suatu pengukuran kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi (Efraim Ferdinan Giri, 1998:36). Sedangkan menurut Fatma Laela (1998:44) dikatakan bahwa pengukuran kinerja sebagai basis evaluasi yang digunakan untuk menilai kinerja masa lalu sebagai dasar pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Adapun tujuan manajemen melakukan evaluasi kinerja adalah:

1. Memberi masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi dalam kinerja mereka.
3. Sebagai dasar dalam memberikan kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa dan bonus karyawan.

Penilaian kinerja akan sangat membantu kebutuhan-kebutuhan organisasi dan karyawan dengan cara (Simamora, 1995: 336) sebagai berikut:

1. Memberikan para karyawan kesempatan untuk mengindikasikan arah dan tingkat ambisi mereka.

2. Memberikan para manajer kesempatan untuk mengindikasikan minat dalam pengembangan karyawan.
3. Menyediakan dorongan bagi karyawan yang telah mencoba untuk bekerja dengan baik.
4. Menyediakan sarana untuk menyampaikan dan mendokumentasikan ketidakpuasan terhadap kinerja karyawan yang tidak dapat diterima dengan upaya-upaya untuk memperbaikinya.

Informasi yang diperoleh dapat digunakan sebagai alat untuk mengenali kelemahan dan kekuatan kinerja masa lalu dan menentukan arah selanjutnya untuk perbaikan. Selain itu, pengukuran kinerja juga diharapkan dapat meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam melakukan pengukuran kinerja ada beberapa tahap yaitu (Monday and Noe, 1996):

1. Identifikasi tujuan spesifik pengukuran
2. Analisis pekerjaan
3. Mengukur dan mengevaluasi kinerja
4. Membandingkan dengan kinerja standar
5. Mendiskusikan dan mengkomunikasikan hasil penilaian

Dalam Pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang sesuai dengan strategi, tujuan dan struktur organisasi, sehingga memudahkan manajemen melakukan pengendalian dan meningkatkan kinerjanya. Ukuran kinerja sendiri dapat diartikan sebagai suatu sistem untuk memonitor dua unsur penting dari hubungan sumber-

sumber yang digunakan dengan hasil. Ukuran ini biasanya ditetapkan dalam jangka waktu tertentu dengan penekanan pada pusat pertanggungjawaban organisasi.

B. Sejarah Singkat *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC), sebagaimana dituturkan oleh penciptanya yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton (Kaplan dan Norton, 1996), bermula dari suatu penelitian satu tahun pada dua belas perusahaan. Penelitian ini berjudul "*Measuring Performance in Organization of the Future*". Studi itu dimotivasi oleh keyakinan bahwa model pengukuran kinerja perusahaan melalui akuntansi/finansial tidak lagi memadai dan bahkan bisa menghambat kemampuan perusahaan menciptakan nilai ekonomis di masa yang akan datang. Temuan-temuan dari studi itu diringkas dalam suatu artikel, "*Measures That Drive Performance*" di Harvard Business Review (HBR) edisi Januari-Februari 1992 (Kaplan dan Norton, 1992).

Pengamatan lebih lanjut terhadap penerapan BSC di beberapa perusahaan menyadarkan Kaplan dan Norton bahwa BSC bisa dipakai lebih dari sekedar sebagai sistem pengukuran, melainkan juga untuk mengkomunikasikan strategi baru dan *align* organisasi terhadap strategi baru itu. Observasi ini mereka tulis dalam artikel HBR lain dengan judul "*Putting the Balanced Scorecard to Work*", (Kaplan dan Norton, 1993).

Pengamatan terhadap penggunaan banyak ukuran dalam BSC, yang satu sama lain dirangkai bersama oleh suatu seri hubungan sebab akibat mengantarkan mereka pada kesimpulan baru, yaitu bahwa BSC dapat dipakai untuk mengelola strategi.

Perkembangan baru ini mereka laporkan dalam artikel HBR yang ketiga, "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*" (Kaplan dan Norton 1996). Dan akhirnya, laporan paling komprehensif tentang BSC ini mereka tulis dalam buku monograf berjudul "*The Balanced Scorecard*" (Kaplan dan Norton, 1996)

C. Latar Belakang Lahirnya *Balanced Scorecard*

Dua faktor penting saling berhubungan yang melatarbelakangi lahirnya *Balanced Scorecard*, yaitu: (Bambang Sudibyo, 1997)

1. Semakin tidak memadainya pengukuran akuntansi untuk merefleksikan realitas bisnis yang mulai terasa sejak dekade 1970-an. Hal ini terjadi karena permasalahan dan tantangan yang dihadapi oleh akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen ini sebagian bersifat teknologis, sebagian lagi bersumber pada lingkungan penerapan akuntansi yang mengalami perubahan-perubahan yang mendasar.
2. Terjadinya pergeseran-pergeseran fundamental dalam lingkungan bisnis sejak dekade 1970-an yang menyebabkan pergeseran-pergeseran yang fundamental pula dalam paradigma dan pendekatan manajemen bisnis pada dekade 1980-an dan 1990-an.

D. Latar Belakang Perilunya *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja yang banyak dilakukan perusahaan selama ini adalah pengukuran yang berdasarkan data keuangan. Ukuran ini relatif sederhana, mudah dilakukan, karena data bersifat kuantitatif, dan juga mudah diperoleh melalui laporan keuangan (Hongren dan Suddem, 1993). Sistem ini dinilai kurang mampu menyediakan informasi yang lengkap untuk mengukur dan mengelola seluruh kemampuan organisasi yang mengarah pada keunggulan kompetitif.

Beberapa kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berdasarkan pada data keuangan/finansial adalah:

1. Dalam organisasi global, ukuran ini hanya digunakan untuk mengukur kinerja staf operasional saja, sehingga dapat menyesatkan para eksekutif dalam pembuatan keputusan (Efraim Ferdinan Giri, 1998:37).
2. Informasi akuntansi tradisional sangat akomodatif pada kepentingan *stockholder* sehingga cenderung mengabaikan *stakeholder* lain yaitu konsumen dan karyawan (Sudiby 1997:39).
3. Informasi ini bersifat historis atau cermin kondisi masa lampau, sehingga tidak mencerminkan nilai tindakan yang diambil sekarang. Pengukuran kinerja yang digunakan antara lain *net profit ratio on sales*, *return on assets* dan *return on equity*. Pengukuran *return on investment* pun masih belum mencerminkan faktor yang berpengaruh di masa depan (Sudiby, 1997:39).

4. Informasi akuntansi tidak mampu mempresentasikan aktiva tak berwujud seperti *skill*, teknologi, *interpreneurs* karyawan, loyalitas konsumen, dll (Sudibyo, 1997:39).
5. Mudah dimanipulasi yang disesuaikan dengan kepentingan manajemen, dengan memanipulasi data maka pengukuran prestasi tidak mencerminkan kondisi perusahaan sebenarnya. (Fatma Laila, 1998:54).

Dari berbagai kelemahan di atas mendorong lahirnya sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Selain itu, *Balanced Scorecard* mampu menyediakan informasi yang sesuai dengan lingkungan bisnis yang ada dan telah mengalami perubahan teknologi informasi dan proses produksi.

Tiga alasan mengapa perusahaan memerlukan *Balanced Scorecard*: Pertama, *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperhatikan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengkaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal dan karyawan untuk pencapaian profit dalam jangka panjang. Kedua, *Balanced Scorecard* menyatukan pelbagai elemen persaingan bisnis yang harus diperhatikan perusahaan ke dalam satu laporan manajemen lengkap. Ketiga, *Balanced Scorecard* memberi gambaran operasi perusahaan secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek lainnya. Artinya optimasi perusahaan dilakukan secara maksimal

E. Bentuk, Karakteristik, dan Mekanisme *Balanced Scorecard*

Sifat-sifat dan deskripsi berikut ini menggambarkan bentuk, karakteristik, dan mekanisme *Balanced Scorecard* secara singkat (Sudibyo, 1997:39-43):

1. Instrumen pengukuran kinerja manajemen multidimensional

Balanced Scorecard mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial, jadi di samping memberikan indikator kinerja finansial seperti yang lazim diberikan oleh fungsi akuntansi, *Balanced Scorecard* juga memberikan indikator-indikator kinerja penting lain yang berdimensi non finansial seperti kepuasan konsumen, perolehan konsumen baru, waktu pelayanan, kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan *skill*, segmen pasar dan lain sebagainya.

Pengukuran kinerja secara multi dimensional tidak hanya terbatas pada area-area yang mudah diukur (*soft measurement*) seperti area finansial. Tetapi juga pada area-area yang sulit diukur (*hard measurement*). Tampaknya sedang menjadi kecenderungan baru dalam pengukuran kontemporer dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* yang multidimensional di kalangan bisnis.

2. Perspektif Banyak *Stakeholders*

Tidak seperti akuntansi keuangan konvensional yang mengambil sudut pandang pemilik pada *proprietary concept* atau investor dan kreditor pada *entity concept* dalam pengukuran dan pelaporan akuntansi *Balanced Scorecard* secara teoritis bisa mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok *stakeholder*.

3. Implementasi Misi dan Strategi

Ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* diidentifikasi serta diseleksi tidak secara asal-asalan dari populasi berbagai ukuran potensial, melainkan diturunkan secara hati-hati dan rasional dari visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mendorong dan memaksa manajemen untuk menjabarkan visi, misi dan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategi spesifik dan sekonkret mungkin.

4. *Management By Objectives (MBO)*

Balanced Scorecard mengasumsikan diterapkannya MBO. Manajemen pada setiap hirarki dalam organisasi harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas yang dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran spesifik dan konkret. Pada tingkat puncak berupa *strategic outcomes* sedangkan pada tingkat operasional tujuan itu berupa *performance drivers*.

5. Operasional Konkrit

Visi, misi dan strategi cenderung abstrak, umum dan kabur. *Balanced Scorecard* adalah instrumen yang mengoperasionalkan misi dan strategi itu menjadi sesuatu yang spesifik dan konkret serta mudah dipahami. *Balanced Scorecard* berfungsi menterjemahkan visi, misi dan strategi yang abstrak menjadi aksi yang konkret.

6. Seimbang (*Balanced*)

Variabel-variabel dan ukuran-ukuran yang dimasukkan dalam *Balanced Scorecard* adalah ibarat suku cadang yang diciptakan dan disetel secara seimbang, sehingga membentuk suatu mesin manajemen yang efisien, efektif dan

stabil. Keseimbangan disini berarti keseimbangan antar perspektif *stakeholders*, konsumen, manajemen, dan karyawan, antara perspektif masa lalu dan masa depan, antara perspektif internal dan eksternal, antara perspektif finansial dan non finansial dan antara perspektif strategis dan taktis.

7. Hubungan Sebab Akibat

Ukuran-ukuran di dalam *Balanced Scorecard* dipilih secara logis agar perusahaan berjalan dan terfokus pada strateginya. Oleh karena itu harus bisa ditunjukkan secara jelas hubungan sebab akibat antara ukuran-ukuran itu.

8. *Lagging And Leading Indicators*

Ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* terbagi ke dalam dua macam ukuran, yaitu *lagging indicators* dan *leading indicators*. *Lagging Indicators* adalah indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran. Oleh karena itu perspektif waktunya mengarah ke masa lalu. *Leading Indicators* adalah indikator tingkat keberhasilan mempengaruhi faktor-faktor penentu kinerja masa depan.

9. Sistem Manajemen Era Informasi

Balanced Scorecard dapat juga dipakai sebagai kerangka sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan berbagai proses manajemen penting seperti perencanaan dan penganggaran, alokasi sumber daya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategis dan lain sebagainya.

10. *Top-Down dan Bottom-Up*

Balanced Scorecard merupakan instrumen untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan serta mengoperasionalkan yang diformulasikan secara abstrak, umum, dan berdimensi waktu jangka panjang oleh manajemen puncak menjadi kongkrit dan mudah dipahami oleh karyawan yang bergelut dengan aktivitas keseharian dan menjadi ujung tombak keberhasilan perusahaan.

11. *Strategic Business Unit (SBU) Based*

Balanced Scorecard paling cocok diterapkan secara komprehensif pada tingkat strategi unit bisnis. Ini bisa dipahami karena *Balanced Scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain dihubungkan secara logis oleh hubungan sebab akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi unit bisnis.

F. Implementasi Visi dan Misi dalam Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Perusahaan bisnis saat ini cenderung menggunakan ukuran kinerja non finansial, hal ini bukan berarti ukuran finansial harus dihapus. Ukuran-ukuran non finansial tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran finansial, keduanya saling melengkapi. Kompleksitas pengelolaan perusahaan bisnis saat ini, menuntut para manajer dapat memandang kinerja dari beberapa perspektif.

Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* merupakan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek strategi bisnis. *Balanced Scorecard* membantu manajer untuk melihat bisnis dari empat (4) perspektif penting, yaitu: (a) *financial perspective*, (b) *internal business perspective*, (c) *customer perspective*, dan (d) *innovation and learning perspective*. Untuk membangun sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini, perusahaan harus mendefinisikan misi dan visi perusahaan. Visi perusahaan bisnis perlu dipersempit lagi pada tujuan-tujuan yang lebih dapat dioperasionalkan. Tapi penentuan visi dan misi saja tidak dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya, sebab terlalu luas dan sulit diukur. Untuk itu perusahaan perlu mengetahui apa saja yang sudah dicapai perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Perlu diingat bahwa dalam lingkungan bisnis seperti saat ini, perusahaan bersaing berdasarkan kompetensi dan proses (Vitale, Mavrinac and Hauser, 1994: 12). Oleh karena itu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja organisasi tetapi juga berkaitan dengan kompetensi proses yang telah dilaksanakan.

Gambar 2. Ukuran Kinerja Yang Dipicu Oleh Strategi



Sumber : Efraim, Ferdinan, Giri, (1998), *Balanced Scorecard : Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen*, Jurnal Telaah YKPN No. 13 : Bulan Januari – April, h. 43

Vitale dan Koleganya (1994: 16) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat membantu para manajer memahami tidak hanya tentang “apa yang ingin dicapai”, tetapi juga tentang “cara mencapai sesuatu secara baik”. Dengan *Balanced Scorecard System* manajer dapat melihat dimana nilai dapat diciptakan, dimana investasi dan perbaikan perlu dilaksanakan dan dimana strategi perusahaan akan dapat dilaksanakan secara sukses.

1. Tahap-tahap Implementasi Visi dan Misi dalam Sistem Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Ada enam tahapan desain dan implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Strategik (Efraim Ferdinand Giri, 1998: 44 - 45): (a) penentuan tujuan-tujuan, (b) menentukan ukuran strategi, (c) pengidentifikasian strategi, (d) prediksi hasil, (e) membangun komitmen, dan (f) perencanaan tahap berikutnya. Konsep dan ide

tahapan desain ini merupakan hasil pengalaman. Setiap entitas perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja sendiri dari hasil pembelajaran organisasional.

a. Tahap Pertama: Penentuan Tujuan-Tujuan

Proses yang dilaksanakan pada tahap pertama adalah menentukan apa yang ingin dicapai perusahaan. Penggunaan Sistem Pengukuran Kinerja Strategik bukan disebabkan karena perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja baru, tetapi Sistem Pengukuran Kinerja Strategik dapat digunakan oleh manajemen untuk mendefinisikan prioritas dan strategi perusahaan bisnis. Sistem Pengukuran Kinerja strategik dibutuhkan untuk mendukung usulan investasi dan rasionalitas manfaat yang diharapkan dari investasi tersebut. Hal kritis yang sebaiknya ditentukan awal oleh perusahaan adalah menentukan apa yang akan diperhatikan, diubah, atau diperbaiki. Setiap perusahaan perlu mendesain Sistem Pengukuran Kinerja Strategik yang unik untuk organisasi tertentu dan mengarah kepada tujuan-tujuan akhir yang lebih spesifik.

b. Tahap Kedua: Menemukan Ukuran Strategi

Pada tahap ini manajemen perlu menentukan sesuatu yang terpenting bagi organisasi. Sesuatu yang terpenting adalah ukuran yang bersifat strategis. Ukuran ini memberikan sinyal lebih awal kepada manajemen dalam menentukan strategi berikutnya. Ukuran-ukuran finansial yang selama ini dipakai, seperti penjualan bersih, ROE, laba operasi adalah ukuran-ukuran yang kadaluwarsa dan merupakan output saja. Perusahaan perlu menentukan ukuran yang dapat



memberikan sinyal segera, sebelum suatu masalah mempengaruhi operasi bisnis perusahaan.

Manajemen perlu menentukan input dan proses yang paling penting serta cara terbaik untuk mengukur input dan proses tersebut. Manajemen dapat membuat tabel untuk membantu manajemen dalam menterjemahkan strategi bisnis ke dalam komponen strategi sumber daya, proses, dan produk. Dengan tabel ini, manajemen dapat mengidentifikasi: proses dan sumber daya yang penting bagi perusahaan, produk, proses dan sumber daya, faktor kritis untuk sukses atau tujuan utama, dan pengukuran produktivitas.

Untuk lebih mudah memahaminya berikut contoh perusahaan manufaktur mengenai efisiensi penggunaan bahan baku sehingga diperlukan ukuran rasio output bahan baku atas input bahan baku sebagai indikator produktivitas.

Gambar 3. Ukuran Produktivitas

Sumber	Kemungkinan Output	Kemungkinan Input
Tenaga Kerja	Standar jam tenaga kerja langsung Pendapatan penjualan Pendapatan penjualan Deposito/hutang bank Pendapatan jasa Pesanan dari konsumen	Jam tenaga kerja langsung sesungguhnya Jumlah karyawan Biaya tenaga kerja langsung Jumlah karyawan Jumlah karyawan Jumlah karyawan
Bahan Baku	Berat output Jumlah unit yang bagus	Berat input Jumlah total unit
Perlengkapan	Waktu yang digunakan	Waktu yang tersedia untuk dipakai
Modal	Waktu tersedia dipakai	Waktu per hari (24 jam)
Kapasitas Fisik	Jam mesin yang diharapkan Pendapatan penjualan	Jam mesin sesungguhnya Biaya tenaga kerja langsung

Sumber: Laela, Fatma, (1997), *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*, Jurnal Telaah, AMP YKPN, h. 52

c. Tahap Ketiga: Pengidentifikasian Ukuran-ukuran

Setelah menentukan prioritas, manajemen perlu menentukan ukuran-ukuran yang tepat secara kreatif. Ukuran-ukuran tersebut dapat ditentukan dengan mengumpulkan feedback dari pelanggan, analisis investasi, dan para ahli industri. Ukuran keuangan, misalnya: pendapatan, laba operasi, aliran kas atau perbandingan antara aktual dengan anggaran. Kepuasan pelanggan dapat diukur dalam satuan pemesanan kembali, komplain, atau retur barang. Ada lima kriteria penentuan ukuran yaitu:

- 1) *accessibility* atau aksesibilitas artinya ukuran yang dibutuhkan tersedia dan dihasilkan dari sistem yang dimiliki atau dengan investasi teknologi yang sederhana,
- 2) *conceptual simplicity* atau kesederhanaan konseptual artinya ukuran tersebut harus dapat dipahami,
- 3) *relevance* atau relevansi artinya sesuai dengan proses atau output bisnis perusahaan,
- 4) *reliability* atau reliabilitas artinya ukuran sedapat mungkin tepat. Ukuran sebaiknya mengukur secara benar proses dan tindakan tanpa dipengaruhi faktor lain, dan
- 5) *dynamism* atau dinamis artinya ukuran harus cukup fleksibel dan mampu digunakan untuk melakukan perubahan dan perbaikan yang disesuaikan dengan kebutuhan perubahan lingkungan bisnis.

Selain itu, manajemen perlu mempertimbangkan keseimbangan ukuran-ukuran secara keseluruhan dan tidak hanya memfokuskan pada satu ukuran tertentu.

d. Tahap Keempat: Memprediksi Hasil

Sistem Pengukuran Kinerja Strategik tidak hanya menciptakan perubahan pada proses bisnis, tetapi juga struktur organisasional. Sistem Pengukuran Kinerja Strategik dapat mempengaruhi persepsi seseorang tentang sesuatu yang penting dan tidak penting. Sistem Pengukuran Kinerja Strategik jika difokuskan pada bidang tertentu, misalnya sistem insentif akan mempengaruhi sikap dan perilaku individual. Manajemen perlu mempertimbangkan konsekuensi potensial (positif dan negatif) dari setiap ukuran yang akan diaplikasikan.

e. Tahap Kelima: Membangun Komitmen

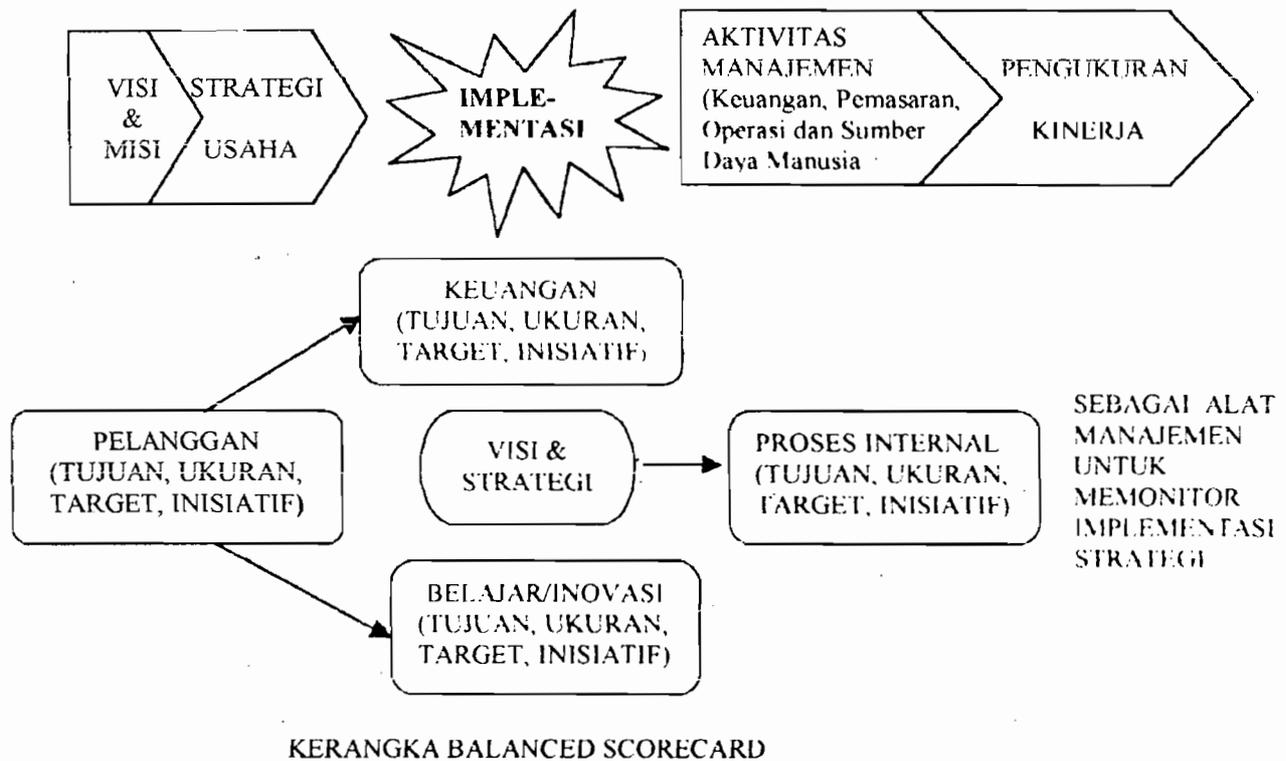
Kesuksesan Sistem Pengukuran Kinerja Strategik membutuhkan komitmen dan dukungan dari manajemen puncak. Pengumpulan dan pelaporan ukuran saja tidak cukup, tetapi manajemen puncak perlu melihat, mendiskusikan, dan menggunakannya. Manajemen perlu terinspirasi, bertindak dan melakukan perubahan. Kesuksesan perusahaan didukung oleh eksperimentasi yang dilaksanakan. Sistem bukan merupakan produk akhir, tetapi sesuatu yang selalu siap untuk diubah sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis.

f. Tahap Keenam: Perencanaan Tahap Selanjutnya

Tahap ini menekankan pada penyiapan tahap berikutnya. Secara umum tahap berikutnya adalah penentuan target ukuran dan mendesain kembali sistem

Pengukuran Kinerja Strategik. Hal ini dapat berarti perluasan sistem atau pengintegrasian ke dalam sistem insentif formal lain dan strategi komunikasi.

Gambar 4. Implementasi Visi dan Strategi



Sumber: Jenou, Michael, (1997), "Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Yang Terkait dengan Strategi", p. 65

2. Hambatan-hambatan dalam Implementasi Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

Dalam implementasi pengukuran kinerja strategik ini akan ditemukan beberapa hambatan yang disebabkan oleh sistem manajemen tradisional. Terutama sistem manajemen tradisional yang digunakan untuk: menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan strategik, mengalokasikan sumber-sumber,

menetapkan tujuan-tujuan individu, tim dan departemen, serta memberikan umpan balik. Karena sistem manajemen tradisional tidak dapat menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu tindakan (*action*), tidak dapat menterjemahkan kebutuhan jangka panjang suatu unit bisnis ke dalam tujuan tiap-tiap departemen, kelompok atau individu, tidak dapat menghubungkan strategi dengan alokasi sumber-sumber utama jangka panjang serta kurang adanya umpan balik pada strategi yang diterapkan.

Dari keterangan di atas dapat diidentifikasi hambatan-hambatan yang ada dalam implementasi strategi. Hambatan-hambatan tersebut antara lain adalah:

- a. Visi dan Strategi yang tidak mendukung implementasi pengukuran kinerja strategik

Hambatan pertama dalam implementasi pengukuran kinerja strategik adalah masih digunakannya sistem manajemen tradisional oleh perusahaan yang baru pertama kali menerapkan *Balanced Scorecard*. Karena sistem manajemen tradisional tidak dapat menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam faktor-faktor yang mudah dimengerti dan dilakukan. Terutama bagaimana menterjemahkan visi dan strategi ke dalam suatu tindakan. Hal ini terjadi karena kurangnya mekanisme untuk mengkomunikasikan visi perusahaan kepada seluruh karyawan.

Akibatnya para senior manajer harus berusaha memecahkan masalah tersebut dengan menambah konsensus tentang visi dan strategi yang dimaksud

dan menerapkan *Balanced Scorecard* yang dapat mengklarifikasi dan mengidentifikasi tujuan-tujuan strategik sehingga *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan visi ke dalam strategik kunci yang dapat dikomunikasikan dan diterapkan dalam perusahaan.

- b. Strategi tidak dapat dihubungkan ke tujuan-tujuan strategik individu, tim, dan departemen.

Hambatan kedua dimulai ketika kebutuhan jangka panjang strategi unit bisnis tidak dapat diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan tiap departemen, kelompok atau tim, dan individu.

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* tujuan-tujuan tiap departemen, tim, dan individu yang ada di perusahaan merupakan sarana untuk pencapaian tujuan jangka pendek unit bisnis sekaligus memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan strategik jangka panjang. Dengan demikian *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam perusahaan bertujuan untuk mengkomunikasikan strategi baru kepada seluruh karyawan dapat menyejajarkan tujuan-tujuan strategik tiap departemen, tim dan individu sehingga penerapan strategi baru tersebut dapat berjalan dengan baik

- c. Kegagalan menghubungkan strategi dengan alokasi sumber-sumber

Hambatan ketiga dalam implementasi strategi ini adalah kegagalan dalam menghubungkan strategi dengan alokasi sumber-sumber utama jangka panjang (strategi). Hal ini disebabkan karena perusahaan mempunyai proses

tersendiri untuk rencana jangka panjang (strategi) dan rencana jangka pendek (anggaran tahunan).

Untuk mengatasi hambatan ketiga ini dibutuhkan *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengintegrasikan perencanaan perusahaan secara menyeluruh mulai dari alokasi sumber-sumber dan proses pembuatan anggaran. Dalam *Balanced Scorecard* memiliki elemen-elemen kritis dari program yang menterjemahkan strategi ke dalam suatu tindakan, yaitu:

- 1) menentukan target jangka panjang, untuk ukuran-ukuran *Balanced Scorecard* yang menurut manajer dan karyawan dapat dicapai.
- 2) mengidentifikasi informasi-informasi (program-program investasi) dan sumber-sumber informasi yang memungkinkan dijadikan ukuran-ukuran strategik jangka panjang.
- 3) mengkoordinasi program-program dan informasi

d. Kurangnya umpan balik dalam strategi

Hambatan terakhir dalam implementasi strategi adalah kurang adanya umpan balik (*feed back*) pada strategi yang diterapkan. Kebanyakan sistem manajemen hanya memberikan umpan balik pada kinerja operasional jangka pendek dan sebagian besar umpan balik dilakukan pada ukuran-ukuran finansial (anggaran bulanan atau tahunan). Kurangnya atau tidak adanya umpan balik akan membuat perusahaan tidak dapat menguji dan mempelajari strategi yang mereka terapkan.

Untuk menghadapi masalah di atas sangat dibutuhkan adanya umpan balik untuk menguji dan mempelajari strategi yang diterapkan. Hal ini dapat diatasi dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, karena dalam *Balanced Scorecard* terdapat proses dasar menguji dan mempelajari strategi yang mempunyai unsur-unsur utama antara lain:

- 1) memberikan kerangka kerja strategi dan mengkomunikasikan strategi sehingga manajer dapat melihat bagaimana kegiatan individu dapat mencapai keseluruhan strategi.
- 2) proses umpan balik dengan mengumpulkan data kinerja strategi dan menyediakan hipotesis tentang hubungan timbal balik antara tujuan-tujuan strategik dengan pengujian strategi.
- 3) proses pemecahan masalah dengan menganalisa dan mempelajari data kinerja serta menyesuaikan strategi pada berbagai kondisi dan persoalan yang muncul.

G. Hubungan Ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* dengan Strategi

1. Ukuran-ukuran dari keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Dalam sistem *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang dapat digunakan untuk mengelola strategi. Keempat perspektif tersebut adalah (Michael Jenou, 1997: 66):

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menggambarkan upaya perusahaan memuaskan pemegang saham atau pencapaian keuntungan sebagai tujuan dasar perusahaan. Tujuan strategis dan ukuran keuangan tergantung pada daur hidup industri atau produk.

Pada daur hidup tumbuh (*growth*), tujuan strategiknya adalah meningkatkan penjualan. Sumber daya perusahaan difokuskan pada pengembangan produk sehingga arus kas negatif dan *Return On Investment (ROI)* rendah.

Pada daur hidup bertahan (*sustain*), tujuan strategiknya adalah fokus pada profit. Sumber daya perusahaan digunakan untuk mempertahankan pangsa pasar dan jika mungkin meningkatkannya. Investasi difokuskan pada pemakaian kapasitas dan perbaikan secara kontinyu.

Pada daur hidup panen (*harvest*), tujuan strategiknya adalah maksimasi arus kas dan mengurangi modal kerja. Investasi perusahaan dilakukan untuk perawatan alat dan pengembaliannya harus jelas dan dalam jangka waktu yang pendek.

Walaupun tergantung pada daur hidup industrinya, tujuan strategis perspektif keuangan umumnya terkait dengan upaya peningkatan pendapatan, pengurangan biaya atau peningkatan produktivitas, dan penggunaan aset perusahaan.

Peningkatan pendapatan diukur misalnya dengan melihat peningkatan penjualan pada masing-masing lini produk atau segmen pasar, peningkatan pendapatan dari produk atau pelanggan baru, dan lain-lain.

Pengurangan biaya misalnya diukur dengan tingkat produktivitas karyawan, perbandingan biaya produksi dengan pesaing, dan lain-lain.

Penggunaan aset misalnya diukur dengan besarnya investasi sebagai persentase dari penjualan, rasio pengembangan modal kerja, dan lain-lain.

Gambar 5. Ukuran Strategik Perspektif Keuangan

		Strategi		
		Peningkatan Pendapatan	Pengurangan Biaya / Peningkatan Produktivitas	Penggunaan Aset
Strategi Unit Bisnis	Tumbuh	Peningkatan penjualan pada masing-masing lini produk Peningkatan pendapatan dari produk atau pelanggan baru	Nilai tambah atau pendapatan yang dihasilkan karyawan	Investasi (persentase dari penjualan)
	Bertahan	Penjualan silang/Cross-selling Persentase pendapatan dari aplikasi baru Keuntungan pelanggan dan lini produk	Perbandingan biaya produksi dengan pesaing Tingkat pengurangan biaya Biaya tidak langsung (persentase dari penjualan)	Rasio pengembangan modal kerja
	Panen	Keuntungan pelanggan dan lini produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya perunit	Pembayaran Kembali

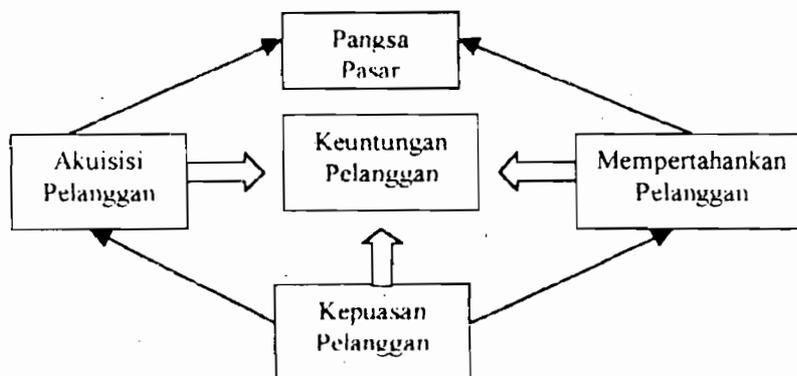
Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p.52

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi dari tingkat kompetisi usaha yang makin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggannya.

Ukuran utama perspektif pelanggan adalah pangsa pasar yang memberikan gambaran proporsi pasar seperti jumlah pelanggan dan volume penjualan; akuisisi pelanggan: kemampuan meraih pelanggan baru; upaya mempertahankan pelanggan/pangsa pasar; kepuasan pelanggan; dan upaya memberikan dukungan atau peluang kepada pelanggan untuk meraih keuntungan.

Gambar 6 Ukuran-ukuran Inti Perspektif Pelanggan



Pangsa Pasar	Memberi gambaran proporsi pasar (jumlah pelanggan, jumlah penjualan)
Akuisisi Pelanggan	Kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru
Mempertahankan Pelanggan	Terus-menerus membina hubungan baik dengan pelanggan
Kepuasan Pelanggan	Menilai tingkat kepuasan pelanggan dengan penilaian kinerja unit bisnis
Keuntungan Pelanggan	Upaya memberi dukungan atau peluang kepada pelanggan untuk meraih keuntungan

Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p. 68

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan keseluruhan proses dari identifikasi kebutuhan pelanggan sampai pemenuhannya. Dalam mata rantai tersebut tercakup proses inovasi (identifikasi pasar dan penciptaan produk baru), proses

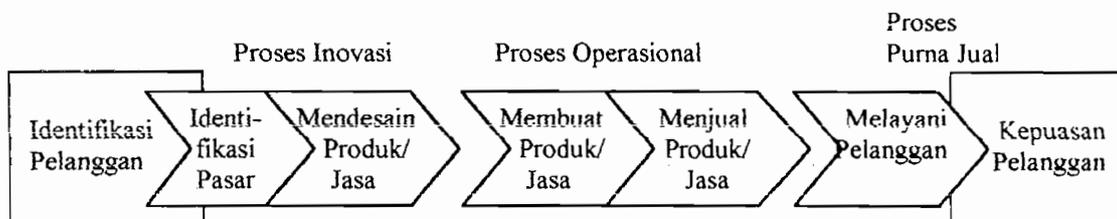
operasi (membuat dan menjual produk), dan proses purna jual (pelayanan pelanggan).

Proses inovasi diukur dari keberhasilan riset (misalnya persentase penjualan produk baru) dan pengembangan produk (misalnya lamanya waktu dari proses pengembangan produk sampai produk dijual ke pasar dan memberikan keuntungan yang cukup untuk mengganti investasi awal).

Proses produksi diukur dari kualitas produk dan besarnya biaya produksi diukur dari kualitas produk dan besarnya biaya produksi, termasuk fleksibilitas proses produksi untuk menciptakan produk khusus yang nilainya tinggi di mata pelanggan.

Pelayanan purna jual diukur dari kualitas pelayanan terhadap pelanggan, biaya dan kecepatan pelayanan terhadap pelanggan.

Gambar 7. Mata Rantai Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p.96

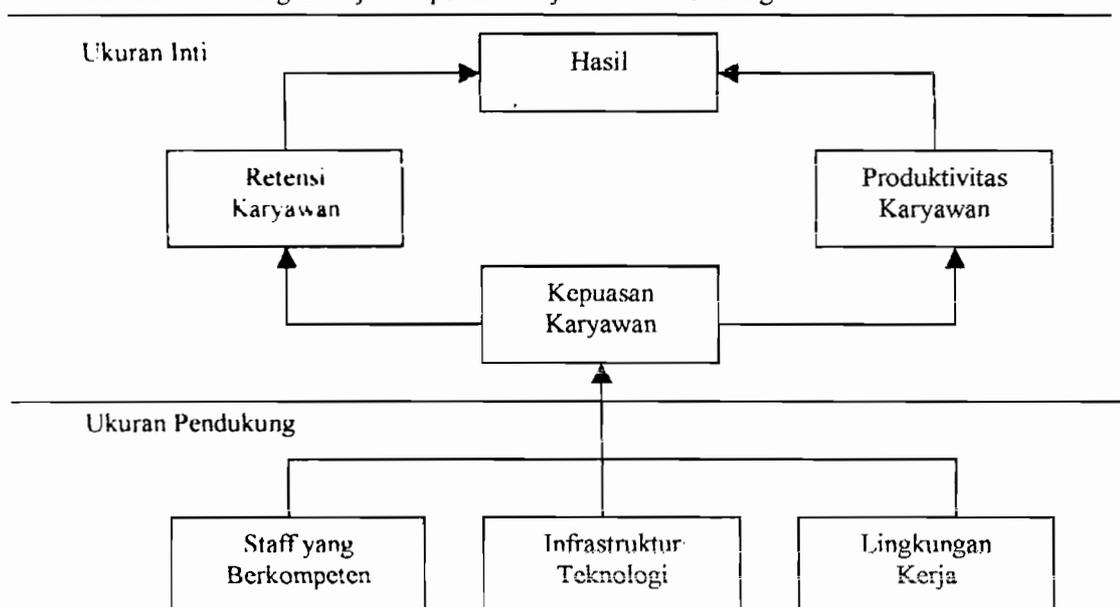
d. Perspektif Belajar dan Berkembang

Ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus-menerus melakukan inovasi. Ukuran inti perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya jumlah output tiap karyawan; tingkat kepuasan karyawan, misalnya

tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya; tingkat retensi/ mempertahankan karyawan, misalnya diukur dari jumlah karyawan potensial.

Hal-hal yang berpengaruh terhadap ukuran inti tersebut adalah tinggi rendahnya kompetensi staf perusahaan, infrastruktur teknologi yang dimiliki perusahaan dan lingkungan kerja.

Gambar 8. Kerangka kerja Perspektif Belajar dan Berkembang

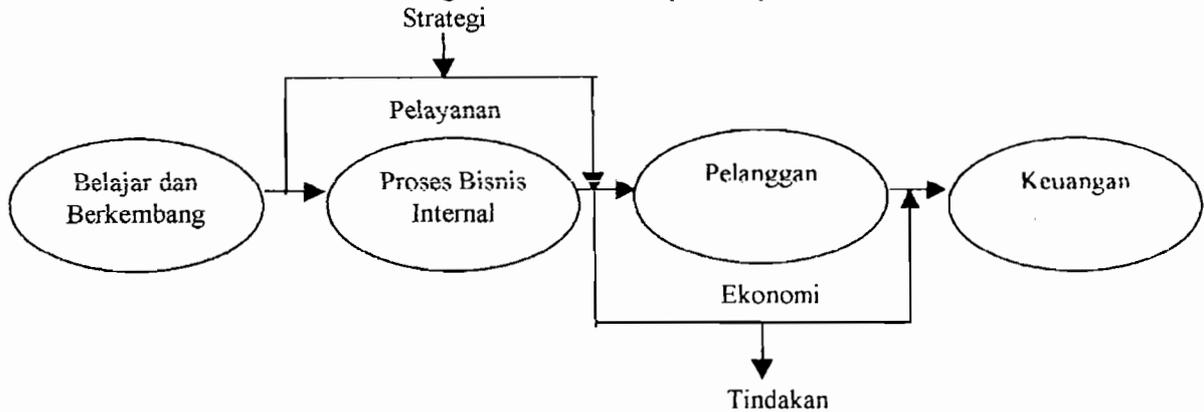


Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, p.129

Keempat perspektif yang diuraikan di atas cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Perspektif tersebut cukup relevan karena pada kenyataannya berbagai ukuran kinerja penting bagi berbagai kelompok (pemegang saham, karyawan, pemerintah, publik), tetapi

ada tumpang tindih antar perspektif serta kesemuanya ini memiliki tingkat pengaruh yang berbeda bagi manajemen.

Gambar 9. Cara memandang Bisnis Melalui Empat Perspektif



Sumber: Both, Ripert (1996), "Accountants Do It By Proxy." *Management Accounting* London, Vol 74, p. 48

2. Hubungan Ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* dengan Strategi

Kaplan dan Norton (1996: 149 – 150) menemukan ada tiga prinsip yang memungkinkan ukuran-ukuran *Balanced Scorecard* dapat dihubungkan ke dalam strategi

a. Hubungan Sebab Akibat

Strategi merupakan kumpulan hipotesa tentang sebab akibat. Hubungan sebab akibat merupakan suatu rangkaian pernyataan jika – maka. Sebagai contoh: sebuah hubungan antara meningkatkan penjualan dengan diadakannya latihan dan pemberian informasi tentang produk kepada karyawan, dapat dijelaskan dengan hipotesa sebagai berikut:

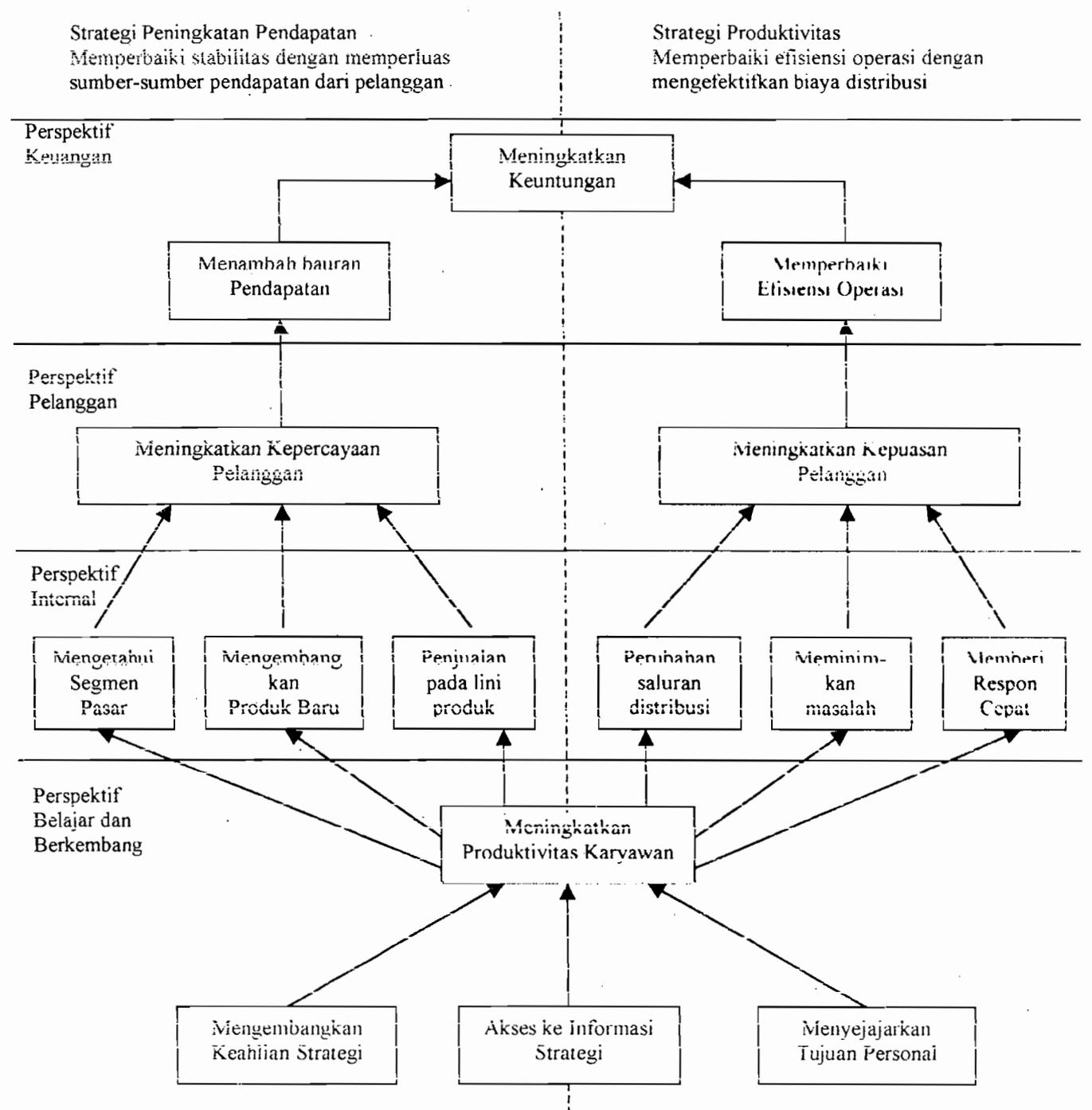
- jika perusahaan mengadakan latihan kepada karyawan (pemasaran), maka para karyawan akan mengetahui berapa batas minimal produk yang harus mereka jual,

- jika para karyawan lebih mengetahui tentang produk yang mereka jual, maka penjualan akan lebih efektif
- jika penjualan efektif, maka tingkat penjualan rata-rata produk akan meningkat.

Gagasan pembuatan *Balanced Scorecard* seharusnya mencerminkan strategi unit bisnis dengan hubungan sebab akibat yang jelas. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) antara tujuan-tujuan (ukuran-ukuran) keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sehingga sistem tersebut dapat diawasi dengan baik. Tiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* merupakan rangkaian hubungan sebab akibat yang dapat mengkomunikasikan arti dari strategi unit bisnis perusahaan.

Untuk lebih mudah memahami uraian di atas berikut contoh kasus penerapan *Balanced Scorecard* di *Metro Bank* (Kaplan dan Norton, 1996: 151-155). Proses pengembangan *Balanced Scorecard* di *Metro Bank* diawali dengan menterjemahkan tiap strategi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran keempat perspektif untuk mengetahui hubungan sebab akibat yang menjadi dasar strategi. Identifikasi tujuan-tujuan untuk perspektif keuangan terfokus pada peningkatan pendapatan; perspektif pelanggan terfokus pada menumbuhkan kepercayaan pelanggan; perspektif proses bisnis internal terfokus pada mengenal pelanggan, mengembangkan jasa dan produk baru, serta penjualan silang produk dan jasa; perspektif belajar dan berkembang terfokus pada proses desain *Balanced Scorecard*.

Gambar 10. Strategi Metro Bank



Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p. 152

b. *Outcomes and Performance Drivers*

Semua *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran-ukuran umum yang menjadi ukuran-ukuran inti untuk menggambarkan tujuan-tujuan dari beberapa perspektif. *Outcomes* cenderung menjadi *lag indicators* atau indikator yang mengikuti, seperti tingkat keuntungan, pasar saham, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan keahlian para karyawan. Sedangkan *Performance Drivers* lebih cenderung menjadi *lead indicators* atau indikator yang mendahului yang menggambarkan keunikan-keunikan dari strategi unit bisnis, misalnya *financial drivers* dari tingkat keuntungan dan persaingan dalam segmen pasar.

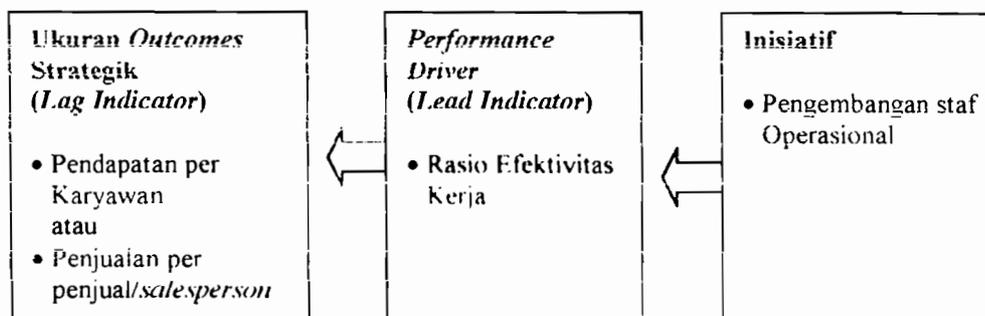
Balanced Scorecard yang baik harus dapat menggabungkan *Outcomes* dengan *Performance Drivers*. Sebab *Outcomes* tanpa *Performance Drivers* tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dapat dicapai dan tidak dapat memberikan indikasi awal tentang apakah strategi ini telah diterapkan dengan baik. Sebaliknya *Performance Drivers* tanpa *Outcomes* memungkinkan adanya perbaikan jangka pendek dalam unit bisnis tapi akan gagal dalam mengungkapkan perbaikan operasional dalam pengembangan bisnis.

Tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran *Balanced Scorecard* “Metro Bank”, merupakan campuran dari *Lead Indicator* dan *Lag Indicator*. Ukuran-ukuran dalam keuangan dan pelanggan merupakan *lead Indicator* sedangkan ukuran-ukuran dalam proses bisnis internal dan perspektif belajar dan berkembang merupakan *lag indicator*.

Gambar 11. Meningkatkan Produktivitas Karyawan “Metro Bank”

Tujuan-tujuan Strategik

Mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung proses penjualan



Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p. 154

Gambar 12. *Balanced Scorecard* Metro Bank

Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran-ukuran Strategik	
	<i>Lag Indicators</i>	<i>Lead Indicators</i>
Financial/Keuangan F1. Meningkatkan Keuntungan F2. Meningkatkan Pendapatan F3. Mengurangi Struktur Biaya	<i>Return on Investment</i> Pertambahan Pendapatan Perubahan Biaya Pelayanan	Pendapatan
Customer/Pelanggan C1. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan (kualitas produk dan pelayanan) C2. Meningkatkan Kepuasan (Setelah Penjualan)	Pembagian segmen pasar Retensi Pelanggan	Hubungan baik dengan pelanggan Survei Kepuasan pelanggan
Internal I1. Mengenal Pelanggan I2. Menciptakan Produk Inovasi I3. Penjualan produk I4. Mengefektifkan Biaya Distribusi I5. Meminimalkan masalah-masalah Internal I6. Melayani dengan cepat	Pendapatan dari Produk Baru Rasio Penjualan Mengurangi saluran distribusi Tingkat Kesalahan Pelayanan Permintaan waktu pelayanan	Siklus pengembangan Produk Waktu untuk melayani pelanggan
Learning/Pembelajaran L1. Mengembangkan Keahlian L2. Memberi Informasi Strategik L3. Menyejajarkan tujuan-tujuan personal	Kepuasan Pelanggan Pendapatan per Karyawan	Rasio Kerja Rasio informasi strategik yang tepat Menyejajarkan tujuan personal (%)

Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p. 155

c. Menghubungkan strategi dengan ukuran keuangan

Semua ukuran-ukuran dalam *Balanced Scorecard* harus dihubungkan ke tujuan-tujuan finansial agar perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam mengawasi biaya penerapan strategi baru ini.

Rerangka *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dituju dalam perencanaan strategi dari yang hanya ditujukan ke sasaran keuangan diperluas ke sasaran lain yang menjadikan sasaran keuangan lebih berjangka panjang, yaitu sasaran pelanggan, proses bisnis internal, dan sasaran belajar dan berkembang.

Mulyadi dan Johny Setyawan (1999: 311-316) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* dapat memberikan rerangka yang memungkinkan rencana strategik komprehensif dan koheren. Langkah-langkah penjabaran strategi ke dalam rencana strategik berdasarkan rerangka *Balanced Scorecard* adalah:

- a. menjabarkan strategi ke dalam tujuan-tujuan strategik tiap perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta belajar dan berkembang.

Langkah-langkah penjabaran strategik dilaksanakan sebagai berikut:

- mempertimbangkan dan memilih tujuan-tujuan strategik dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi perusahaan melalui strategi yang telah ditetapkan.
- Mengevaluasi kekohorenan tujuan-tujuan strategik
- Menentukan ukuran pencapaian tujuan-tujuan strategik, yang terdiri dari dua macam ukuran: a) ukuran hasil (*outcome measure*) dan b) ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*)

- b. Menentukan *target* yang harus diwujudkan dalam jangka waktu tertentu di masa depan.
- c. Merumuskan *strategic initiatives* untuk mencapai tujuan-tujuan strategik.

Untuk memperoleh gambaran menyeluruh proses penjabaran strategik ke dalam tujuan-tujuan strategik dengan berbagai ukurannya, target dan *strategic initiative* berikut gambar yang menunjukkan proses penjabaran menyeluruh strategi kedalam tujuan-tujuan strategik dan *strategic initiative* yang komprehen dan koheren.

Gambar 13. Penjabaran Tujuan-tujuan strategik ke dalam Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, Target dan *Strategic Initiatives*

Tujuan-tujuan Strategik	Ukuran		Targets	Strategic Initiatives
	Hasil (<i>Outcomes</i>)	Pemacu Kinerja (<i>Performance Driver</i>)		
Perspektif Keuangan Meningkatnya <i>Returns</i> Meningkatnya Pendapatan Penjualan Meningkatnya <i>Cost Effectiveness</i>	ROI Peningkatan pendapatan Penurunan Biaya	Persentase pendapatan dari pelanggan/ produk baru <i>Cycle Effectiveness</i>	10 % per tahun 15 % per tahun 5 % per tahun	
Perspektif Pelanggan Meningkatnya Kepercayaan Pelanggan Meningkatnya kepuasan Pelanggan melalui Penurunan Biaya	Akuisisi Pelanggan Retensi Pelanggan Kepuasan Pelanggan	Persentase pelanggan baru dan pelanggan yang bukan pelanggan Survei Kepuasan Pelanggan	25 pelanggan baru per tahun dan nol persen setelah 3 tahun mendatang 80 % puas setelah 3 tahun mendatang	Pembangunan kemitraan dengan pelanggan Peningkatan layanan pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal Meningkatnya Kualitas Proses Layanan Pelanggan Terintegrasikannya Proses Layanan Pelanggan	Respon yang cepat <i>Cycle Effectiveness (CE)</i>	Jumlah Kerja Sama Usaha (KSU) Pengurangan dan penghilangan <i>non-value-added activities</i>	3 KSU per tahun CE di atas 0,70 dalam 3 tahun mendatang	Pengembangan Jaringan Organisasi <i>Business Process Reengineering (BPR)</i>
Perspektif Belajar dan Berkembang Meningkatnya Produktivitas dan Komitmen Personal	Persentase karyawan yang dididik / dilatih SIM yang direncanakan dapat terlaksana	Jumlah karyawan yang dididik / dilatih Jumlah aplikasi yang di-install	100 % terdidik /telatih dalam 3 tahun mendatang 100 % terpasang dalam 3 tahun mendatang	Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengembangan Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Sumber: Mulyadi dan Setyawan, Johny (1999), Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Aditya Media, Yogyakarta, h. 315

Gambar ini menjelaskan langkah-langkah strategik yang harus dilaksanakan oleh perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan. Dan secara komprehensif berisi tujuan-tujuan strategik yang akan diwujudkan oleh perusahaan dan berbagai *strategic initiative* yang ditempuh sehingga diharapkan dapat memfokuskan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan.

Dalam gambar ini manajemen dan karyawan menempatkan diri pada posisi yang *in control* terhadap langkah-langkah yang akan diambil dalam menuju ke masa depan. Setiap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi, dengan mudah dan cepat akan dapat diantisipasi dampaknya terhadap setiap komponen (tujuan-tujuan strategik beserta ukuran pencapaiannya, target, dan *strategic initiative*), bahkan dapat ditelusuri dampaknya terhadap program dan anggaran. Hal ini memungkinkan manajemen dan karyawan senantiasa berpikir strategik (selalu mempertimbangkan hubungan antara anggaran, program, *strategic initiative*, tujuan-tujuan strategik, strategi dan visi perusahaan) dalam pengambilan keputusan.

Rencana strategik yang komprehensif dan koheren bisa menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan rerangka *Balanced Scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiative* yang dengan jelas menunjukkan: 1) sasaran (tujuan-tujuan strategik) yang hendak dituju di masa depan, 2) ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemacu kinerja (*performance driver*), 3) target yang harus dicapai dalam

kurun waktu tertentu di masa depan. Pemilihan program yang akan dilaksanakan untuk menjabarkan *strategic initiative* selalu mempertimbangkan target yang telah ditetapkan dan tujuan-tujuan strategik yang akan dituju. Dengan demikian evaluasi alasan pemilihan program dapat dilakukan berdasarkan pencapaian target dan tujuan-tujuan strategik tersebut.

Rencana strategik yang telah dijabarkan dalam program kemudian dirinci lebih lanjut ke dalam rencana jangka pendek tahunan. Anggaran pada dasarnya merupakan irisan tahunan berbagai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam tahun anggaran tertentu. Kumpulan berbagai kegiatan yang dicantumkan dalam berbagai program, yang akan dilaksanakan dalam tahun tertentu, merupakan rencana kegiatan yang dimasukkan dalam anggaran.

Manfaat yang diperoleh dari penggunaan rerangka *Balanced Scorecard* dalam perencanaan strategik adalah 1) menghasilkan rencana strategik yang komprehensif, 2) menghasilkan rencana strategik yang koheren, 3) memungkinkan manajemen dan karyawan melakukan *up dating* secara berkelanjutan terhadap implementasi, anggaran, program, *strategic initiative*, target, tujuan-tujuan strategik, dan bahkan strategi yang telah dirumuskan jika lingkungan menuntut adanya perubahan, 4) menjadikan semua tujuan-tujuan strategik terukur, dan 5) memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek)

H. Manfaat Sistem *Balanced Scorecard*

Secara umum manfaat utama dari sistem *Balanced Scorecard* adalah kemampuannya dalam mengkompensasikan ukuran kinerja tradisional dengan ditambahkan perspektif non finansial. Manfaat utama yang kedua adalah dapat digunakannya *Balanced Scorecard* dalam mengelola strategi. *Balanced Scorecard* mampu digunakan dalam berbagai proses manajerial seperti penentuan tujuan tim, perencanaan dan penganggaran, pemberdayaan sumber daya manusia dan umpan balik strategik. Manfaat *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Lynch dan Cross, 1991):

1. *Balanced Scorecard* mampu mengukur apa yang terbaik bagi konsumen dan dapat memotivasi operasi untuk memenuhi harapan konsumen.
2. Atribut pengukuran yang dapat mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan.
3. Mampu mendorong manajemen menjabarkan visi dan misi ke dalam tujuan yang kongkret dan spesifik sehingga karyawan lebih mudah melaksanakan. Dari tujuan ini ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya. karyawan diharapkan memberi umpan balik kepada manajemen puncak tentang *Balanced Scorecard*.
4. Melalui *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja menjadi bagian yang menyatu dalam manajemen sehingga dapat mempengaruhi perilaku menjadi efektif, efisien dan ekonomis.
5. *Balanced Scorecard* mampu mengukur tingkat keberhasilan masa lalu dan sebagai pengukur tingkat keberhasilan dari faktor-faktor kunci di masa depan.

BAB III

**PENERAPAN SISTEM BALANCED SCORECARD DALAM
PENGUKURAN KINERJA SUATU UNIT BISNIS**

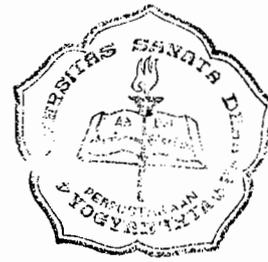
Penerapan suatu sistem baru merupakan hasil tarik-menarik (*tradeoff*) antara kebutuhan dan kemampuan perusahaan. Penerapan suatu sistem pengukuran kinerja baru sangat bervariasi. Perusahaan yang memiliki modal relatif besar dan memiliki karyawan berkualitas kemungkinan lebih mampu menerapkan sistem pengukuran kinerja strategis (seperti *Balanced Scorecard*). Timbul pertanyaan, apakah hanya perusahaan besar saja yang dapat menerapkan sistem pengukuran strategis ? Bagaimana dengan perusahaan-perusahaan yang relatif kecil ? Jawabannya tidak terletak hanya pada kemampuan finansial suatu perusahaan, tetapi terletak pada keterpahaman manajemen terhadap konsep baru yang ditawarkan. Jika perusahaan telah memahami konsep sistem pengukuran kinerja strategis, maka dikembangkan metode yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing perusahaan. Jadi, perhatian pertama bukan pada kemampuan finansial perusahaan, tetapi pada aspek manfaat konsep baru tersebut.

Booth (1996) menyatakan bahwa seringkali kinerja diukur dengan ukuran yang keliru, misalnya: (a) ukuran jangka pendek terlalu mendominasi ukuran jangka panjang, (b) ukuran efisiensi lebih mendominasi ukuran efektivitas, (c) ukuran finansial lebih mendominasi ukuran realitas, (d) ukuran ekonomi lebih mendominasi ukuran efisiensi, dan (e) ukuran fungsional mendominasi ukuran yang berhubungan

dengan pelanggan. Oleh karena itu para manajer membutuhkan empat perspektif ukuran-ukuran operasional yang *balanced*, artinya bahwa ada penggunaan ukuran yang seimbang antara ukuran keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran perusahaan. Pemilihan ukuran kinerja bisnis yang tepat akan memberikan sinyal yang jelas kepada karyawan tentang prioritas yang ditentukan manajemen puncak.

Setiap perusahaan mempunyai cara dan jalan tersendiri dalam menerapkan *Balanced Scorecard*. Perusahaan yang baru pertama kali menerapkan *Balanced Scorecard* harus dapat mengklarifikasi strateginya sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Pengklarifikasian strategi ini dapat dilakukan dengan cara menganalisis industri dan tren persaingan saat ini, serta mencari suatu konsensus mengenai tujuan strategik.

Dalam penerapan *Balanced Scorecard*, perusahaan membutuhkan seorang konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* yang dapat membuat suatu kerangka proses penerapan *Balanced Scorecard*, mengumpulkan informasi-informasi yang relevan, dan merancang proses pengumpulan dan analisis data. Selain seorang konsultan, perusahaan juga membutuhkan tim khusus penyusun *Balanced Scorecard*. Tim khusus ini terdiri dari para senior manajer dan para pimpinan dari unit bisnis. Tanpa dukungan dan partisipasi dari tim tersebut, proses penerapan *Balanced Scorecard* tidak dapat dimulai. Tim ini sangat berperan dalam pembuatan strategi perusahaan. Dengan demikian *Balanced Scorecard* yang akan mereka terapkan dapat menunjukkan visi, misi dan strategi unit bisnis perusahaan.



A. Tahap-tahap Penerapan *Balanced Scorecard*

Proses penerapan *Balanced Scorecard* meliputi tahap-tahap persiapan mempelajari konsepnya, sampai upaya awal implementasi sampai dengan mengkomunikasikannya kepada seluruh jajaran karyawan. Kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard* tergantung pada komitmen pimpinan perusahaan untuk menciptakan suatu sistem manajemen baru yang mungkin akan mengubah kebiasaan lama (sistem manajemen tradisional). Ini mungkin akan menimbulkan penolakan dari karyawan. Tahap-tahap Penerapan *Balanced Scorecard* (Norton dan Kaplan, 1996: 300-306) :

1. Mendefinisikan Ukuran-ukuran Strategik

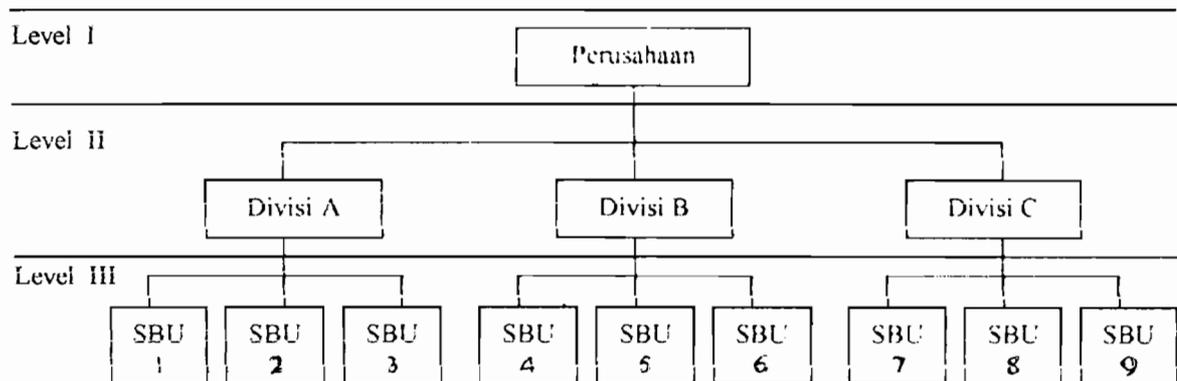
a. Memilih Unit Bisnis yang Tepat

Pada tahap ini, konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* berdiskusi dengan tim senior manajer untuk menentukan unit bisnis yang tepat. Kerja sama ini sangat dibutuhkan karena setiap unit bisnis mempunyai produk, pelanggan, pemasaran, daerah distribusi dan fasilitas produksi sendiri-sendiri sehingga mencari unit bisnis yang tepat merupakan tugas pertama yang cukup sulit dan penting dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

Biasanya *Balanced Scorecard* diterapkan pada level III sebuah perusahaan. Hal ini dapat dilihat dalam gambar 14 (Menemukan dan Mengklarifikasi Unit Bisnis) yang memperlihatkan struktur perusahaan multinasional. Jika unit bisnis ini mengartikan misi dan strateginya secara terbatas, maka *Balanced Scorecard* tidak akan dapat diterapkan dalam unit

bisnis tersebut. Tapi jika unit bisnis perusahaan dapat mendefinisikan misi dan strateginya serta dapat menjawab “ya” pertanyaan apakah unit bisnis dapat melaksanakan misi dan strategi unit bisnis ?, maka unit bisnis inilah yang dapat dipilih untuk penerapan *Balanced Scorecard*.

Gambar 14. Menemukan dan Mengklarifikasi Unit Bisnis



Sumber: Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts, p.301

b. Mengidentifikasi Strategi Unit Bisnis

Pada tahap ini tim penyusun *Balanced Scorecard* harus dapat mendefinisikan dan memilih strategi unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan dengan mempelajari hubungan antara strategi unit bisnis yang satu dengan strategi unit bisnis yang lain dalam perusahaan. Tujuan dari tahap ini adalah:

- mengetahui tujuan-tujuan strategi dan ukuran-ukuran keuangan unit bisnis (pada daur hidup tumbuh, bertahan, panen)
- mendapatkan gambaran tentang cara dan ukuran penilaian kinerja unit bisnis yang ada.

- menganalisis keterkaitan antara ukuran kinerja tersebut dengan strategi unit bisnis

Sehingga tim ini dapat menyusun daftar ukuran kinerja unit bisnis yang ada.

2. Mendapatkan Konsensus mengenai Tujuan Strategik

a. Mengadakan Wawancara

Konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* menyiapkan bahan-bahan pendukung penerapan *Balanced Scorecard* seperti dokumen-dokumen, visi dan strategi unit bisnis. Bahan-bahan ini diperoleh dari senior manajer unit bisnis. Selain itu tim penyusun *Balanced Scorecard* juga harus dapat melakukan analisis industri dan tren persaingan saat ini.

Tujuan dilakukannya wawancara ini adalah

- mengenalkan konsep *Balanced Scorecard* kepada para senior manajer
- memberi tanggapan atas pertanyaan para senior manajer tentang konsep tersebut
- mendapatkan masukan mengenai strategi perusahaan
- menterjemahkan *Balanced Scorecard* ke dalam strategi perusahaan

Selama wawancara dilakukan, konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* akan mendapatkan masukan tentang tujuan-tujuan strategi unit bisnis dan usulan-usulan sementara untuk tujuan strategik tiap perspektif.

b. Sintesis

Dalam tahap ini akan menghasilkan suatu rangkuman dari wawancara yang telah dilakukan. Selain itu konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* sudah mempunyai daftar sementara dan ranking tujuan strategik tiap perspektif serta menentukan hubungan sebab akibat dari daftar sementara tujuan strategi unit bisnis dengan tujuan strategik tiap perspektif.

c. Diskusi Manajer Pertama

Konsultan pemrakarsa *Balanced Scorecard* membuat jadwal untuk mulai mengumpulkan konsensus tujuan strategik. Tujuan dari diskusi ini adalah:

- mengidentifikasi tujuan strategik untuk setiap perspektif
- mendeskripsikan secara lebih detil tentang tujuan-tujuan strategik
- menyusun ukuran-ukuran yang potensial untuk setiap strategik

.Apabila diskusi pertama ini dapat berjalan dengan baik maka diskusi tersebut akan menghasilkan daftar tujuan strategik tiap perspektif dan alternatif ukuran tiap strategik.

3. Memilih Ukuran Strategik

a. Pertemuan dengan Kelompok-kelompok Perspektif

Konsultan pemrakarsa *Balanced scorecard* mengadakan pertemuan dengan masing-masing kelompok perspektif untuk mengidentifikasi :

- ukuran setiap tujuan strategik

- sumber informasi untuk setiap ukuran
- keterkaitan ukuran-ukuran dalam tiap perspektif maupun ukuran-ukuran antar perspektif

b. Diskusi Manajer Kedua

Tim penyusun *Balanced Scorecard* menetapkan target dan rencana kerja untuk mencapai target tersebut sehingga dalam diskusi ini akan muncul pertanyaan-pertanyaan bagaimana menspesifikasi dan mematok target untuk setiap ukuran dan bagaimana membuat rencana kerja untuk mencapai target yang ditetapkan.

Diskusi manajer kedua ini akan menghasilkan suatu draft *Balanced Scorecard*.

4. Persiapan Implementasi

a. Membuat Persiapan Implementasi

Dalam persiapan implementasi ini ukuran-ukuran strategik harus mulai dikaitkan dengan database dan sistem informasi perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* dapat mengkomunikasikan kegiatan operasional suatu unit bisnis ke perusahaan.

b. Diskusi Manajer Ketiga

Pada tahap ini Tim penyusun *Balanced Scorecard* dapat menetapkan target implementasi *Balanced Scorecard* dan telah mempunyai konsensus akhir tentang visi, tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang telah dibicarakan

dalam diskusi manajer pertama dan diskusi manajer kedua. Dalam diskusi ini tim penyusun akan mengidentifikasi rencana kerja untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Diskusi ketiga ini akan diakhiri dengan memilih alternatif media yang akan digunakan untuk mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* dan alternatif cara mengkomunikasikan tujuan, manfaat dan isi *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan.

c. Mematangkan Persiapan Implementasi

Balanced Scorecard yang digunakan untuk menilai kinerja unit bisnis harus diintegrasikan pada sistem manajemen perusahaan sehingga sistem informasi manajemen dapat mengawasi proses operasional unit bisnis.

Gambar 15. Ringkasan Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

FASE DAN TUJUAN	AKTIVITAS/ METODE	OUTPUT YANG DIHARAPKAN	KRITERIA KEBERHASILAN	PIHAK YANG BERPERAN AKTIF
FASE 1: PERSIAPAN				
<ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan manfaat BSC • Klarifikasi konsep • Memilih SBU • Mempersiapkan tim inti penyusunan BSC (struktur organisasi, tugas dan kewajibannya) • Merancang proses pengumpulan dan cara analisis data 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi • Presentasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Peserta memiliki perspektif yang sama tentang manfaat BSC • Ringkasan konsep BSC • Alternatif SBU • Tim/komite penyusun terbentuk • Alternatif metode pengumpulan data 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsep BSC dipahami • SBU terpilih • Tim Penyusun terbentuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan dari SBU dimana BSC akan diterapkan • Senior Manajer • Fasilitator/Konsultan Pemrakarsa BSC

FASE DAN TUJUAN	AKTIVITAS/ METODE	OUTPUT YANG DIHARAPKAN	KRITERIA KEBERHASILAN	PIHAK YANG BERPERAN AKTIF
FASE 2. ANALISIS PERUSAHAAN/SBU				
<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan gambaran mengenai cara dan ukuran penilaian kinerja usaha eksisting • Menganalisis keterkaitan antara ukuran kinerja tersebut dengan strategi perusahaan/SBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentasi metode dan ukuran kinerja eksisting • Diskusi keterkaitan ukuran dengan strategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Daftar ukuran kinerja eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • Daftar ukuran kinerja eksisting tersusun 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior Manajer: menjelaskan arti ukuran kinerja yang dipakai saat ini • Fasilitator/konsultan: menganalisa keterkaitan ukuran dengan strategi usaha
FASE 3. KLARIFIKASI STRATEGI SBU				
<ul style="list-style-type: none"> • Klarifikasi strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan dengan melakukan analisis industri dan persaingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi mengenai tren industri • Presentasi oleh pimpinan perusahaan mengenai strategi perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi perusahaan / SBU 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi perusahaan / SBU jelas dan dipahami 	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan perusahaan: presentasi strategi perusahaan • Senior Manajer: memberikan umpan balik • Fasilitator/konsultan: memberikan umpan balik
FASE 4. MENDEFINISIKAN TUJUAN STRATEGIK TIAP PERSPEKTIF				
<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan konsensus tentang strategi 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi bagaimana menterjemahkan strategi perusahaan ke dalam kegiatan operasional • Sintesis • Diskusi Manajer 1 <ol style="list-style-type: none"> a. mengidentifikasi tujuan strategik untuk setiap perspektif b. mendeskripsikan secara lebih detail tujuan-tujuan strategik c. menyusun ukuran yang potensial untuk setiap strategik 	<ul style="list-style-type: none"> • Resume diskusi • Daftar dan rangking tujuan strategik tiap perspektif • Deskripsi detail tujuan strategik • Daftar ukuran-ukuran kinerja yang potensial 	<ul style="list-style-type: none"> • Daftar tujuan strategik tiap perspektif dan alternatif ukurannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Dipandu oleh fasilitator / konsultan

FASE DAN TUJUAN	AKTIVITAS/ METODE	OUTPUT YANG DIHARAPKAN	KRITERIA KEBERHASILAN	PIHAK YANG BERPERAN AKTIF
FASE 5. MEMILIH UKURAN STRATEGIK				
<ul style="list-style-type: none"> • Memilih dan merancang Strategik • Menetapkan target dan rencana kerja untuk mencapai target tersebut (program) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusi masing-masing kelompok perspektif <ul style="list-style-type: none"> a. Identifikasi ukuran untuk setiap tujuan strategik b. Identifikasi sumber informasi untuk tiap ukuran c. Identifikasi keterkaitan ukuran-ukuran dalam tiap perspektif maupun ukuran-ukuran antar perspektif • Diskusi Manajer 2 <ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimana menspesifikasi dan mematok target untuk setiap ukuran b. Bagaimana membuat program untuk mencapai target yang ditetapkan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Draft Balanced Scorecard</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Draft Balanced Scorecard</i> terbentuk 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior Manajer • Fasilitator/konsultan
FASE 6. PERSIAPAN IMPLEMENTASI				
<ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan BSC sebagai suatu sistem manajemen yang menterjemahkan strategi ke dalam kegiatan operasi sehari-hari 	<ul style="list-style-type: none"> • Mendiskusikan alternatif cara mengkomunikasikan tujuan, manfaat dan isi BSC kepada seluruh karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif media untuk mengkomunikasikan BSC misalnya brosur, poster, dan lain-lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternatif media komunikasi terpilih 	<ul style="list-style-type: none"> • Pimpinan perusahaan • Senior manajer • Fasilitator

Sumber: Jenő, Michael, (1997), *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*, Manajemen, September – Oktober, h. 68 - 69

B. Waktu Persiapan Implementasi *Balanced Scorecard*

Untuk persiapan penerapan *Balanced Scorecard* ini dapat dikerjakan dalam waktu kurang lebih 16 minggu. Jadwal pembuatan ini sebagian besar ditentukan oleh senior manajer. Fasilitator/konsultan dan senior manajer selalu terlibat dari awal persiapan hingga akhir pembuatan *Balanced Scorecard* ini. Fasilitator membantu dalam membuat jadwal pertemuan dan memimpin pertemuan dengan kelompok-kelompok perspektif. Sedangkan senior manajer bertanggung jawab dalam diskusi-diskusi manajer seperti yang terlihat dalam proyek persiapan pembuatan *Balanced Scorecard*.

Jadwal ini diasumsikan bahwa unit bisnis sudah diformulasikan ke dalam strategi dan penelitian tentang pasar dan pelanggan sudah dilakukan, sehingga sudah mendapat gambaran tentang segmen pasar dan proporsi nilai pelayanan kepada pelanggan yang akan dicapai. Selain itu para senior manajer dan manajer-manajer unit bisnis harus sudah mempunyai klarifikasi dan konsensus tentang tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran strategik dari tiap-tiap perspektif sehingga rencana pembuatan *Balanced scorecard* dapat berjalan dengan baik.

Oleh karena itu *Balanced Scorecard* dapat disebut sebagai suatu sistem pengukuran kinerja terbaik. Karena *Balanced Scorecard* merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan berkembang. Kata “*balanced*” dalam *Balanced Scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan (*balanced*) antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).

Kinerja keuangan merupakan manifestasi keberhasilan atau kegagalan yang terjadi di kinerja operasional: pelanggan, proses bisnis internal, serta belajar dan berkembang. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan menentukan kemampuan perusahaan dalam memenangkan persaingan memperebutkan pelanggan di pasar. Kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *value* bagi pelanggan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan *inovasi* dan *improvement* berkelanjutan terhadap proses bisnis internal yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan. Kemampuan perusahaan melakukan *inovasi* dan *improvement* berkelanjutan terhadap proses bisnis internal ditentukan oleh kompetensi dan komitmen individu serta ketersediaan prasarana, sarana dan teknologi yang memadai.

KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Setelah penyusun mengadakan penelitian dan kemudian menyusun tugas akhir ini, maka penyusun menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja strategik yang terbaik untuk saat ini. Karena *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses manajerial penting: penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategik dan pemberdayaan karyawan serta menumbuhkan iklim belajar dalam perusahaan. Oleh karena itu manajer membutuhkan ukuran-ukuran operasional yang *balance* artinya penggunaan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran) dalam perusahaan harus seimbang.

Balanced Scorecard dapat membantu manajer untuk melihat bisnis melalui empat perspektif. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut harus cukup mewakili permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini.

Dalam penerapan *Balanced Scorecard*, perusahaan membutuhkan seorang fasilitator atau konsultan sebagai pemrakarsa *Balanced Scorecard* yang dapat membuat suatu kerangka proses penerapan *Balanced Scorecard*, mengumpulkan

informasi-informasi yang relevan dan melakukan analisis data. Selain itu juga dibutuhkan tim khusus yang terdiri dari para senior manajer dan para manajer unit bisnis yang dapat membantu memberikan informasi tentang visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan tujuan-tujuan serta ukuran-ukuran strategik perusahaan.

Persiapan penerapan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan kurang lebih dalam waktu 16 minggu mulai dari mendefinisikan ukuran-ukuran strategik, mendefinisikan tujuan-tujuan strategik, memilih ukuran strategik sampai dengan membuat rencana implementasi.

Tujuan dari penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik adalah menguji dan mempelajari strategi dalam *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1996: 196) mengemukakan bahwa proses dasar untuk menguji dan mempelajari strategi dalam *Balanced Scorecard* adalah 1) memberikan kerangka kerja strategi dan mengkomunikasikan strategi sehingga manajer dapat melihat bagaimana kegiatan tiap karyawan dapat mencapai keseluruhan strategi, 2) proses umpan balik dengan mengumpulkan data kinerja strategi dan menyediakan hipotesis tentang hubungan timbal balik antara tujuan-tujuan strategik dengan pengujian strategi; dan 3) proses pemecahan masalah dengan menganalisa dan mempelajari data kinerja serta menyesuaikan strategi pada berbagai kondisi dan persoalan yang muncul.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Dari penelitian kepustakaan yang telah dilaksanakan, keterbatasan yang penulis dapatkan antara lain :

1. Data-data yang menjadi bahan pemikiran dan tolok ukur dalam menjawab dan menjelaskan permasalahan yang dimunculkan sangat sulit diperoleh.
2. Data-data yang diperoleh mengenai beberapa profil perusahaan kurang lengkap dan hanya menyajikan hal-hal yang bersifat umum.
3. Kurangnya atau masih sedikitnya perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran kinerja strategik *Balanced Scorecard* di Indonesia.

Keterbatasan penelitian ini berdampak pada pembahasan yang tidak dapat dilakukan secara lebih mendalam. Beberapa profil perusahaan yang dikemukakan adalah untuk lebih mendekatkan teori-teori yang ada dengan kenyataan di lapangan. Sedangkan kekurangan yang terjadi di perusahaan tidak lagi dapat dikemukakan secara lebih rinci karena data-data yang relevan dan dasar penilaian terhadap kekurangan tersebut tidak tersaji.

C. SARAN

Selain memberikan kesimpulan di atas, penulis akan memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Sebuah perusahaan yang ingin menerapkan sistem *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja unit bisnis harus terlebih dahulu mengklarifikasi strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan, selain itu manajer juga harus melihat

kebutuhan dan kemampuan perusahaan agar sistem tersebut dapat diterapkan dan dapat dijalankan dengan baik di perusahaan.

2. Perusahaan yang menerapkan sistem *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja unit bisnis membutuhkan umpan balik untuk menguji dan mempelajari sistem yang telah diterapkan tersebut untuk mengetahui apakah sistem tersebut telah diterapkan dan dijalankan dengan baik di perusahaan.
3. Untuk lebih mempercepat waktu penerapan *Balanced Scorecard*, perusahaan harus terlebih dahulu memperoleh gambaran unit bisnis mana yang akan menerapkan strategi tersebut dan sudah mempunyai klarifikasi tentang tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran strategik dari setiap perspektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, I. G. Ngurah, (1992), *Metode Penelitian Sosial: Pengertian dan Pemakaian Praktis I*, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Effraim, Ferdinan, Giri, (1998), *Balanced Scorecard : Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Manajemen*, Jurnal Telaah YKPN No. 13 : Bulan Januari – April
- Hadari, H. Nawawi, (1990), *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press: Yogyakarta
- Hornngren and Suddem, (1993), *Management Accounting*, 9 th Edition, Prentice-Hall Inc : New Jersey
- Jeno, Michael, (1997), *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja yang Terkait dengan Strategi*, Manajemen, September - Oktober
- Kaplan R. S. and Atkinson A., (1998), *Advanced Management Accounting*, 3 rd Edition, Upper-Saddle-River, New Jersey; Prentice-Hall
- Kaplan and Norton, (1992), *Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review : Bulan Januari – Februari
- Kaplan and Norton, (1993), *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review
- Kaplan and Norton (1996), *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press: Boston: Massachusetts
- Kaplan and Norton, (1996), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review

- Laela, Fatma, (1997), *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*, Jurnal Telaah, AMP YKPN
- Maisel, Lawrence, (1993) *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach in, Emerging Practices in Cost Management*, Research Institute of America Inc: Boston: Massachusetts
- Mondy and Noe, (1996), *Human Resources Management*, 6 th Edition, Prentice-Hall Inc. New Jersey
- Mulyadi dan Setyawan, Johny, (1999), *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi I, Aditya Media: Yogyakarta
- Simamora, Hendry, (1985), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi I, BP-STIE YKPN: Yogyakarta
- Subiyanto, Ibnu, (1993), *Metode Penelitian (Akuntansi)*, Edisi 2, BP-STIE YKPN: Yogyakarta
- Sudibyo, Bambang, (1997), *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard : Bentuk Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia No. 2 hal 35-49
- Zainuddin, SE, Akt, (1997), *Penerapan Balanced Scorecard : Sebagai Alat Penilaian Investasi Teknologi Informasi*, Jurnal Telaah : Jurnal Manajemen, Ekonomi, dan Bisnis Volume 1 No. 3 Tahun 1997

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Margaretha Widuri Wulan
Tempat, Tanggal Lahir : Yogyakarta, 30 April 1978
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Katolik
Alamat : Kemetiran Kidul GT II – 762
Yogyakarta 55272

Pendidikan :

- ◆ TK Indriyasana Kemetiran Yogyakarta : Juli 1982 – 10 Juni 1983
- ◆ SD Kanisius Notoyudan Yogyakarta : Juli 1983 – 10 Juni 1989
- ◆ SMP Stella Duce I Yogyakarta : Juli 1989 – 29 Mei 1992
- ◆ SMA Stella Duce II Yogyakarta : Juli 1992 - 22 Mei 1995
- ◆ Universitas Sanata Dharma Yogyakarta : September 1995 – September 2000

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sesungguhnya.

