

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan-perusahaan yang ada pada saat ini berada di tengah tranformasi secara revolusioner. Dari era industri beralih menuju ke era informasi. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi menjadi persaingan informasi. Dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.



Disamping itu masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa lalu dan belum berorientasi pada masa depan dimana pengukuran kinerja perusahaan terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial. Pengukuran kinerja keuangan saja, saat ini tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan untuk perkembangannya karena memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta - harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta - harta intelektual (SDM) perusahaan, disamping itu kecenderungan kinerja keuangan

adalah merefleksikan mengenai kejadian masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik dimasa yang akan datang.

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma (Nugroho, 2002: 1). Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keunggulan bersaing perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti, ROA, ROI, Residual Income dan EPS, namun sering melupakan pentingnya pengukuran kinerja yang didasari pada pengukuran non finansial agar perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.





Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian action atau aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif finansial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

Perusahaan Kecap "JEMPOL" merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang produksi bahan makanan. Dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang ketat tidak hanya di dalam kota tetapi juga di luar daerah, maka perusahaan Kecap "JEMPOL" senantiasa berusaha mempertahankan dan memberikan produk serta layanan yang terbaik sesuai dengan permintaan dan selera konsumen. Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa daya saing dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan Kecap "JEMPOL"

dalam menciptakan keunggulan bersaing ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh perusahaan Kecap “JEMPOL” untuk bisa bertahan dalam jangka panjang.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dalam rangka implementasi strategi usaha pada perusahaan Kecap “JEMPOL” di Lasem-Rembang, Jawa Tengah?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dalam rangka implementasi strategi usaha pada perusahaan Kecap “JEMPOL” di Lasem-Rembang, Jawa Tengah.

1.4. Lingkup Penelitian

Karena materi yang digunakan dalam mengukur kinerja manajemen perusahaan sangat luas serta untuk mengurangi penyimpangan dari sasaran yang diteliti, maka penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* ini diorganisasikan ke dalam empat perspektif dengan variabel pengukuran sebagai berikut:



1. *Financial perspective*, berkaitan dengan data pada laporan keuangan yaitu neraca dan laporan laba rugi untuk tahun 2006 dan 2007.
2. *Customer perspective*, berkaitan dengan data penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan data komplain/ pelayanan purna jual.
3. *Internal Business Process perspective*, berkaitan dengan data penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan data penjualan.
4. *Learning and growth perspective*, berkaitan dengan data prosentase rata-rata pemenuhan target penjualan dan data absensi karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

1. Dengan penerapan *balanced scorecard*, perusahaan mendapatkan informasi pengukuran kinerja dalam rangka implementasi strategi usaha.
2. Memberikan gambaran yang lebih jelas tentang manfaat dari *balanced scorecard* bagi perusahaan.
3. Lebih mengenalkan *balanced scorecard* untuk diteliti dan dikembangkan di perusahaan.
4. Menambah pengetahuan dan wawasan penulis.
5. Dapat digunakan sebagai bahan informasi/pembanding bagi peneliti selanjutnya yang berminat dalam penerapan *balanced scorecard*.



1.6. Sistematika Skripsi

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengemukakan sistematika skripsi sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, lingkup penelitian, manfaat penelitian dan sistematika skripsi.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menyajikan teori-teori yang melandasi pemikiran penulis dalam melakukan penelitian dan penelitian sebelumnya.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang identifikasi variabel, definisi operasional, sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisa data.

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini meliputi gambaran umum perusahaan dari obyek penelitian yaitu perusahaan Kecap “JEMPOL” yang meliputi sejarah berdirinya, struktur organisasi, job description, tujuan perusahaan, aktivitas perusahaan dan dekripsi hasil penelitian serta tentang pembahasan yang berhubungan dengan penelitian ini sesuai dengan topik dan materi penulisan skripsi.

BAB 5 : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang rangkuman dari pembahasan yang telah dilakukan dan juga memberikan saran pemecahan masalah yang didasarkan pada pembahasan yang dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang *balance scorecard* telah dilakukan oleh banyak peneliti dan dalam penelitian ini mengacu pada jurnal penelitian Ciptani, Monika Kussetya (2000). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah Ciptani, Monika Kussetya (2000) membahas masalah penerapan *balance scorecard* dari sisi teori dan studi kepustakaan sedangkan penelitian yang dilakukan penulis lebih ke arah aplikasinya yaitu penerapan *balance scorecard* dari sisi empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana keempat perspektif tersebut digunakan untuk pengukuran kinerja perusahaan Kecap "JEMPOL" di Lasem-Rembang, Jawa Tengah dengan suatu batasan-batasan untuk lebih memfokuskan penelitian.

2.2. Landasan Teori

Setelah mengetahui latar belakang permasalahan dan rumusan masalah, selanjutnya penulis berusaha menggali sumber-sumber literatur yang berhubungan dengan sistem *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja. Adapun teori yang dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:



2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Pendekatan sistem pengukuran kinerja diperusahaan disebut *balance scorecard*, berikut ini dikutip beberapa pengertian tentang *balance scorecard*:

Atkinson (2001: 175) adalah "Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi."

Anthony (2005: 173) adalah "Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis."

Dari kedua uraian tersebut maka, ciri-ciri sistem *balance scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam *balance scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan.
2. Menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.



3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.

4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

Balanced scorecard mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran ekstern dan intern.

Pengukuran perusahaan dapat dipandang menjadi 4 kategori perspektif (Kaplan, 2001: 23), yaitu: perspektif finansial, perspektif langganan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

Berikut ini tahapan pelaksanaan *balance scorecard* (Anthony, 2005: 55) sebagai berikut :

1. Mendefinisikan strategi
2. Mendefinisikan pengukuran
3. Mengintegrasikan pengukuran kedalam sistem manajemen
4. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya, dengan cara terus menerus.

Balance scorecard membangun hubungan antara strategi dan tindakan operasional. Untuk memulai operasional perlu organisasi mendefinisikan *balance scorecard* sesuai dengan mendefinisikan strategi organisasi, secara eksplisit pada tahap ini bahwa sasaran organisasi telah dikembangkan.



Hubungan sebab-akibat diantara ukuran-ukuran adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1.

PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DAN UKURANNYA

Perspektif	Ukuran
a. Perspektif inovasi & pembelajaran	a. Keterampilan manufaktur
b. Perspektif bisnis internal	b. Waktu siklus pemesanan
c. Perspektif konsumen	c. Survei kepuasan pelanggan
d. Perspektif keuangan	d. Pertumbuhan pendapatan penjualan

Sumber: Anthony (2005: 176) Management Control System

Mendefinisikan pengukuran :

- Menentukan pengukuran individual yang mendukung strategi perusahaan.
- Mengintegrasikan pengukuran dalam sistem manajemen; mengintegrasikan *balance scorecard* dengan struktur formal dan non formal.
- Budaya kerja, praktik yang ada dan sumber daya manusia.

Meninjau ukuran yang telah ditetapkan dan hasilnya secara terus menerus secara konsisten oleh manajer: ketika *balance scorecard* sedang berjalan, dan mengevaluasinya dengan cara melalui pertanyaan antara lain sebagai berikut :

- Bagaimana organisasi berjalan, menurut pengukuran?
- Bagaimana strategi organisasi berubah sejak awal hingga akhir?
- Bagaimana memelihara pengukuran terhadap strategi yang berubah-ubah ?
- Bagaimana organisasi meningkatkan/memperbaiki pengukuran?



Berikut ini yang dapat membatasi kegunaan *balance scorecard* :

- a. Hubungan yang kurang baik antara hasil yang terjadi dengan pengukuran nonfinansial yang telah ditetapkan
- b. Laporan yang tidak fleksibel atas hasil finansial
- c. Tidak adanya mekanisme untuk usaha kemajuan/ peningkatan
- d. Pengukuran yang tidak diperbaharui
- e. Beban pengukuran yang berlebihan
- f. Kesulitan dalam menentukan pertukaran pekerjaan (*trade-off*)

Sedangkan menurut Kaplan (2001: 22), *balanced scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan misi menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk utama perusahaan.

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; *scorecard* menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para eksekutif senior berharap dapat menyalurkan energi,



kemampuan, dan pengetahuan spesifik sumber daya manusia perusahaan menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

Empat perspektif scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

a. Perspektif Finansial

Menurut Kaplan (2001: 23), *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*) yang diukur dengan rumus sebagai berikut (Weston, 2001: 425):

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{Cost of Capital}$$

$$\text{NOPAT} = \text{EAT} + \text{Interest Expense} - \text{Tax Saved}$$

Keterangan:

EVA = *Economic Value Added*

NOPAT = *Net Operating Profit After Tax*

Cost of Capital = Biaya modal



EAT = *Earning After Tax*

Interest Expense = Beban bunga

Tax Saved = Beban pajak

EVA sebagai alat yang ditujukan untuk penilaian kinerja operasional perusahaan yang mempertimbangkan harapan para investor dan kreditur, maka dirumuskan secara sederhana yaitu sebagai berikut:

- a. Bila $EVA > 0$, terjadi proses nilai tambah perusahaan, maka kinerja keuangan perusahaan dikatakan baik.
- b. Bila $EVA = 0$, menunjukkan posisi impas perusahaan.
- c. Bila $EVA < 0$, berarti total biaya modal perusahaan lebih besar daripada laba operasi setelah pajak yang diperolehnya, sehingga kinerja keuangan perusahaan tersebut tidak baik.

Menurut Anthony (2005: 352) upaya-upaya untuk meningkatkan EVA yaitu:

- a. Peningkatan ROI (*Return On Investment*) melalui *business process reengineering* dan *productivity gains*, tanpa menaikkan dasar investasi.
- b. Divestasi aktiva, produk, dan atau bisnis yang ROI-nya kurang dari biaya modal.
- c. Investasi agresif yang baru dalam aktiva, produk dan atau bisnis yang ROI-nya melebihi biaya modal.
- d. Peningkatan penjualan, margin laba, atau efisiensi modal, atau penurunan persentase biaya modal.

Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.



b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu, perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Disamping itu kita harus mengembangkan suatu rancangan nilai tertentu, yaitu bauran yang unik dari produk, harga, layanan, hubungan, dan gambaran yang kita tawarkan kepada pelanggan. Mengenai gambaran rancangan nilai Treacy dan Wiersemen dalam buku *“The Discipline of Market Leaders”* memberikan ilmu yang ditawarkan yaitu:

- a. Keunggulan operasional, yang berfokus pada harga yang rendah, kenyamanan, dan sering kali tanpa embel-embel.



- b. Kepemimpinan produk, menekankan penampilan produk/bungkus produk dengan terus menerus inovasi, serta berjuang untuk menawarkan produk terbaik di pasar.
- c. Keakraban dengan konsumen, dengan melakukan apa saja untuk memberi solusi bagi kebutuhan konsumen yang unik akan membantu mendefinisikan perusahaan yang akrab dengan konsumen. Mereka tidak mencari satu kali transaksi saja, namun berfokus pada hubungan jangka panjang yang dibangun melalui pengetahuan mereka mendalam tentang kebutuhan konsumen.

Rancangan nilai yang kita pilih akan sangat mempengaruhi objektif yang kita pilih untuk muncul dalam peta strategi kita karena masing-masing akan memiliki penekanan berbeda. Kuncinya adalah konsistensi, karena kita harus memastikan bahwa objektif kita secara akurat menggambarkan cerita yang ingin kita sampaikan pada peta strategi.

Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.



Tabel 2.2.

**Dimensi Kunci yang Harus Dipertimbangkan pada Saat Mengembangkan
Objektif untuk Setiap Rancangan Nilai Konsumen**

Keunggulan Operasional	Kepemimpinan Produk	Keintiman dengan Konsumen
<ul style="list-style-type: none"> . Harga: Menawarkan harga rendah adalah jantung dari organisasi yang efisien dalam hal operasional. . Seleksi: Produk yang diharapkan konsumen harus tersedia. . Kenyamanan: Transaksi harus sederhana dan cepat, menyingkirkan semua unsur yang tidak tersedia. . Tidak ada Kesalahan: Tidak ada ruang untuk kesalahan di perusahaan yang ramping dan unggul dalam hal operasional; standar kualitas tertinggi harus dipelihara. 	<ul style="list-style-type: none"> . Karakteristik produk berkinerja tinggi: Konsumen mengharapkan yang terbaru dan terbesar dari pemimpin produk . Memasuki ruang pasar baru: Pemimpin produk menekankan bungkus dari perancangannya, menggunakan keaslian mereka untuk masuk ke pasar baru dan nontradisional. . Pengenalan produk dan jasa: Institusi pemimpin produk haruslah yang pertama memasarkan, sehingga konsumen mereka lebih sering datang lagi. 	<ul style="list-style-type: none"> . Pengetahuan konsumen: Untuk memberi solusi yang lengkap, Anda harus lebih dulu mengenal konsumen anda (tren, demografis, pola pembelian, dll). . Solusi yang ditawarkan: Konsumen menginginkan solusi total untuk kebutuhan mereka yang unik. . "Berbagi dompet": Organisasi yang akrab dengan konsumen berusaha memperdalam ikatan antara mereka dengan konsumen mereka. . Retensi: Hubungan jangka panjang merupakan kunci dalam hal ini.

Sumber: Niven (2007: 103) Balanced Scorecard Diagnostics

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

1. Memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan



2. Memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Untuk memuaskan pelanggan, kita harus mengidentifikasi seluruh proses internal, bukan sekedar memfokuskan usaha kita pada perbaikan bertahap dalam aktifitas yang ada, tetapi pengembangan dan penghantaran layanan, bersama dengan komunitas dan pelaporan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balance scorecard*. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan *scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Dalam penelitiannya yang ekstensif, perancang *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton, telah menyederhanakan tugas pemilihan objektif Proses Internal dengan mengidentifikasi empat kelompok proses yang dapat diterapkan pada organisasi mana pun, yaitu proses manajemen operasi, proses manajemen konsumen, proses inovasi, dan peraturan serta proses sosial.



d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari *balanced scorecard*, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Perusahaan tampaknya tidak akan mampu mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan menggunakan teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini.

Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari: manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *balanced scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini diartikulasikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*.

2.2.2. Pengukuran *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan (2001: 15) “*if can measure it you can manage it*”, pendapat ini menjadi dasar pemikiran untuk melakukan pengukuran terhadap



semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik aktivitas yang dapat diukur secara kualitatif maupun kuantitatif.

Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

a. Perspektif Finansial

Menurut Kaplan (2001) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan:

- 1) Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
- 2) Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
- 3) Penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Adapun pengukuran finansial yang dapat digunakan adalah:

$$\text{Sales Growth} = \frac{\text{Sales}_t - \text{Sales}_{t-1}}{\text{Sales}_{t-1}}$$

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Earning After Tax}}{\text{Sales}}$$

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Average Assets}}$$

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Assets}}$$



$$\text{Receivable Turnover} = \frac{\text{Credit Sales}}{\text{Average Receivable}}$$

Tabel 2.3.

MEASURING STRATEGIC FINANCIAL THEMES

	<i>Strategic Themes</i>		
	<i>Revenue Growth and Mix</i>	<i>Cost Reduction/ Productivity Improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
<i>Growth</i>	<i>Sales growth rate by segment percentage. Percentage revenue from new product Services and customers</i>	<i>Revenue/ Employee</i>	<i>Investment (percentage of sales) R & D (percentage of sales)</i>
<i>Sustain</i>	<i>Share of targeted customers & accounts Cross-selling % revenue from new applications Customer & product line profitability</i>	<i>Cost vs competitor's Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)</i>	<i>Working capital ratio ROCE by key asset categories Asset Utilization Rates</i>
<i>Harvest</i>	<i>Customer & product line Profitability percentage unprofitable Customers</i>	<i>Unit Costs (per unit of output, per transaction)</i>	<i>Payback Throughput</i>

Sumber : Kaplan (2001: 45) Balanced Scorecard

b. Perspektif Customer

Perspektif customer dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi customer mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan



mereka. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan, 2001: 67) yaitu:

- (1) Pengukuran pangsa pasar. Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

$$\text{Pangsa Pasar} = \frac{\text{Unit Produk Terjual}}{\text{Total Produk}}$$

- (2) *Customer retention*. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki oleh perusahaan yang bisa diukur dengan rumus:

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Customer}_t - \text{Customer}_{t-1}}{\text{Customer}_{t-1}}$$

- (3) *Customer acquisition*. Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer baru yang ada yang bisa diukur dengan rumus:

$$\text{Customer Aquisition} = \frac{\text{Penjualan}_t}{\text{Kunjungan}_t} - \frac{\text{Penjualan}_{t-1}}{\text{Kunjungan}_{t-1}}$$

- (4) *Customer satisfaction*. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah: survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.



$$\text{Number of Customer Complain} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Konsumen}}{\text{Jumlah Konsumen}}$$

(5) *Customer profitability*. Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik Activity Based-Costing (ABC).

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

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: proses inovasi, proses operasi, proses pasca penjualan.

(1) Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong



terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

(2) Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada customer. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu; time measurement, quality process measurement dan process cost measurement.

$$\text{Waktu Penyelesaian Order Tepat Waktu} = \frac{\text{Order Tepat Waktu}}{\text{Total Order}}$$

$$\text{Yield Rate} = \frac{\text{Jumlah Order}}{\text{Kapasitas Penyelesaian Order}}$$

a) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*). Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk/jasa (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan jasa.

Pengukuran efisiensi waktu ini dilakukan dengan rasio perbandingan:

$$\text{(MCE) ss Efectivene Cycle in Manufacture} = \frac{\text{Time Processing}}{\text{Time Through Output}}$$





b) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses (*process cost measurements*). Dimensi kedua dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk/jasa. Pada sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan jasa (proses operasi), sehingga dikembangkan sistem *activity based costing* (ABC) dan sistem ini mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi. Sistem ABC ini (bersama-sama dengan pengukuran kualitas dan waktu proses produksi) akan menghasilkan tiga parameter penting untuk mengkarakteristikan pengukuran proses bisnis internal.

(3) Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada customer. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual

diantaranya adalah proses pembayaran yang dilakukan oleh customer pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan (2001) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

1. Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas



karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan rumus:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Kompensasi Karyawan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Employee Turnover} = \frac{\text{Number of Total Separation} + \text{Unavoidable Separation}}{\text{Average Number of Employee}}$$

$$\text{Absenteeism} = \frac{\text{Days lost to absenteeism}}{\text{Total Day}}$$

$$\text{Employee Training Ratio} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dilatih}}{\text{Total Karyawan}}$$

2. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.



3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting



balanced scorecard. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *balanced scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan. Sedangkan pengukuran terhadap kinerja tim dapat dilakukan dengan beberapa indikator seperti yang telah dikembangkan oleh perusahaan Nasional (Kaplan 2001: 142) adalah: survei internal terhadap tim, level pembagian keuntungan atas proyek bersama, jumlah penugasan, prosentase kebijakan baru perusahaan tertulis, prosentase perencanaan bisnis yang dikembangkan oleh tim, jumlah anggota tim yang mendapat bagian dalam pembagian keuntungan atau laba.

2.2.3. Pengukuran Kinerja Dan Strategi Perusahaan

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan kompetensi dan lain sebagainya seringkali diabaikan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan customer



terhadap produk yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-keuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal.

Konsep *balanced scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi,2000: 218).

Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan kerangka *Balanced scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai strategic initiatives yang dengan jelas menunjukkan: sasaran (*strategik objectives*) yang hendak dituju di masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemacu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan.

Ketiga macam informasi tersebut sangat memudahkan pemilihan langkah-langkah yang akan ditempuh dalam proses penyusunan program bagi organisasi.

Dalam organisasi lintas fungsional, program disusun menurut sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan value bagi customer.



2.2.4. *Balance Scorecard* sebagai Penyeimbang dan Pengukuran Kinerja Organisasi

Menurut Sasongko (2002: 32) kata balancing ternyata tidak hanya dipakai untuk menyeimbangkan roda mobil supaya nyaman dikendarai. Dalam roda organisasi pun balancing juga diperlukan agar kendaraan atau wadah kegiatan badan usaha yang disebut organisasi dapat berjalan mencapai tujuan yang dikehendaki tanpa guncangan dan melaju secara mulus, sehingga keseluruhan anggota stakeholder merasakan aman dan tentram didalam naungan organisasi tersebut.

Konsep Scorecard (ukuran kinerja) model lama mulai ditinggalkan, karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampulabaan (*profitability*) jangka pendek semata. Pimpinan Badan Usaha yang hanya mengejar-ngejar anggotanya untuk memacu pencarian laba yang optimal biasanya menerapkan scorecard yang hanya berdimensi profitabilitas. Elemen-elemen yang diukur dalam hal ini biasanya menyangkut aspek-aspek finansial seperti sales, cashflow, capital expenditures, costs, assets, debt, liabilities, dan lain sebagainya. Bahkan dalam kegiatan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), tingkat kesehatan organisasi diukur paling tidak berdasarkan tiga kriteria utama seperti, rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas.

Kesemua ukuran ini secara organisatoris mengikuti paradigma *rational goal model* yang mudah terukur secara kuantitatif. Aspek-aspek eksternal organisasi kurang diperhatikan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, employee retention dan lain sebagainya, sehingga organisasi yang



hanya berorientasi pada profit tidak dijamin kelanggengannya dalam persaingan global yang menunjukkan suatu persaingan yang hypercompetitive. Oleh karenanya muncul pemikiran baru yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton (2001: 35) untuk memperkenalkan konsep *balanced scorecard* sebagai suatu *surement system* yang mencoba untuk menyeimbangkan alat ukur lama yang hanya berdimensi pada profitabilitas dengan dimensi-dimensi yang baru seperti aspek kualitas yang memiliki elemen-elemen penyeimbangannya. Dengan *scorecard* yang *di-balanced* ini diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi yang spesifik (*spesific knowledge & assets specificity*) dari organisasi agar dapat mencapai long-term strategic goals.

Menurut Sasongko (2002: 36) dalam pengembangan konsep ini, *balance scorecard* justru dikembangkan oleh Kaplan dan Norton yang keduanya justru memiliki latar belakang pengetahuan manajemen keuangan dan akuntansi yang kuat. Kaplan sebagai guru besar Ilmu Akuntansi dari Harvard Business School, sedangkan Norton adalah konsultan dalam manajemen akuntansi dari Amerika, yang notabene keduanya sebenarnya adalah pengikut aliran konservatif *rational goal model*, namun dalam buku terbarunya *balanced-scorecard* (2001) dikemukakan betapa pentingnya untuk melihat aspek-aspek yang non-financial guna proses balancing tersebut, sehingga penciptaan daya saing perusahaan dapat berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Secara ilustratif, balancing organisasi dengan model yang sangat sederhana dapat dicontohkan sebagai berikut: Seorang pemain akrobat menyeimbangkan diri untuk tidak jatuh ketika berjalan diatas tali.

Upaya penyeimbangan ini akan menyangkut pihak-pihak didalam dan diluar organisasi yang dijadikan tolok ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi ukuran profitabilitas. Biasanya tolok ukur yang dikembangkan adalah aspek customer *satisfaction*, *employee retention*, dan lain sebagainya. Peningkatan *sales* ataupun penurunan *cost* tidak ada artinya apabila menimbulkan ketidakpuasan dimata konsumen yang pada akhirnya menurunkan tingkat loyalitas para pelanggan. Demikian pula karena manajemen mengencangkan ikat pinggang untuk menurunkan *cost*, sehingga penghematan ini akan berdampak pada *turnover* pegawai yang tinggi atau *employee retention* yang menurun, sehingga banyak pegawai handal yang meninggalkan organisasi, sehingga untuk penyembuhannya (*recovery*) memerlukan waktu lagi untuk rekrutmen, training dan lain sebagainya.

2.2.5. Implementasi *Balanced Scorecard*

Perusahaan yang mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* memiliki tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Selain itu *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *balanced*



scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *balanced scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 2000:2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *balanced scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. Bahkan O'Reilly mengatakan bahwa *balanced scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Alliot, sebuah perusahaan konsultan besar di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *balanced scorecard*. Langkah-langkah tersebut adalah (Mattson, 2000: 2):

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *balanced scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *scorecard* yang dikembangkan dapat



dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *balanced scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.

d. Aspek penggunaan teknologi.

Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan digunakan dari periode ke periode secara terus-menerus.

