

## BALANCED SCORECARD SEBAGAI RERANGKA PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN SECARA KOMPREHENSIF DALAM LINGKUNGAN BISNIS GLOBAL

Lodovicus Lasdi\*

### *Abstract*

*The leading indicators of business performance cannot be found in financial data alone. Quality, customer satisfaction, innovation, market share-metrics like these often reflect a company's economic condition and growth prospects better than its reported earnings do. Executives want a balanced presentation of measures that allow them to view the company from several perspectives simultaneously.*

*Balanced scorecard as a new performance measurement system gives top managers a fast but comprehensive view of their business. The balanced scorecard includes financial measures that tell the results of actions already taken; and it complements those financial measure with three sets of operational measures having to do with customer satisfaction, internal processes, and the organization's ability to learn and improve—the activities that drive future financial performance.*

*Key words: performance measurement system, comprehensive, financial performance*

### **Pendahuluan**

Dalam dua dekade terakhir ini telah terjadi perubahan-perubahan mendasar yang turut mempengaruhi kehidupan dunia bisnis dan tata perdagangan dunia. Perubahan-perubahan besar akan semakin pesat, serentak, pervasif dan sering terjadi. Faktor dominan yang melatarbelakangi perubahan tersebut adalah revolusi dalam teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus beradaptasi, seiring dengan semakin konstan, pesat, serentak, radikal dan pervasifnya perubahan yang dihadapi. Antisipasi yang dilakukan adalah dengan bergerak dari abad persaingan industri ke abad persaingan informasi.

Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Jaman teknologi informasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), *trend* pergeseran ke *knowledge-based works*, *trend* pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets* daripada *financial assets*, dan kekayaan intelektual menjadi kekayaan perusahaan yang paling berharga.

Era revolusi informasi juga mendorong kemajuan dalam teknologi produk dan proses serta terbentuknya masyarakat informasi (*information society*) yang dewasa ini tampaknya makin menyatu dengan kehidupan manusia sehari-hari. Efektivitas, efisiensi dan produktivitas telah meningkat secara drastis,

---

\* Staf pengajar tetap Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

memungkinkan diferensiasi produk dalam jenis-jenis yang makin *heterogen* dengan kualitas dan pelayanan prima serta harga yang bersaing.

Ukuran keuangan, seperti laba operasi dan *return-on-capital-employed*, dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi organisasi yang menggunakan modal keuangan dan fisik untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham. Namun, abad informasi telah mengubah secara mutlak asumsi-asumsi mendasar dari abad industri. Perusahaan tidak dapat lagi mempertahankan keunggulan bersaing melalui penerapan teknologi baru atau kesempurnaan pengelolaan *asset* keuangan.

Perubahan kondisi lingkungan tersebut mendorong organisasi untuk segera merespon dengan cepat (*responsive*) dan beradaptasi (*adaptive*) dengan lingkungan pasar yang penuh dengan persaingan. Oleh karena itu perusahaan terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan (*the winning strategy*). Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola *asset* tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan *asset* fisik atau berwujud. Pengelolaan *asset-asset* tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk (Kaplan & Norton, 1996<sup>a</sup>):

1. membangun *customer relationships* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif,
2. memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran,
3. menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga rendah serta waktu tunggu yang singkat,
4. menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan sistem.

Dengan adanya kemampuan baru tersebut, perusahaan memerlukan juga pengukuran baru kinerjanya yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja. Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden *Renaissance Solutions, Inc.*) mengusulkan pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard*. Alat ukur kinerja ini mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif; perspektif keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar dan berkembang. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi serta menginformasikannya pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa mendatang. Alat ukur ini juga dapat digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikannya dan membantu menyatukan individu serta departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan bersama.

Melalui *Balanced Scorecard*, seorang manajer perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Seorang manajer juga dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur apa yang

telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan. *Balanced Scorecard* juga memungkinkan seorang manajer menilai apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti loyalitas pelanggan dan pangsa pasar.

Aplikasi *Balanced Scorecard* sebaiknya dimulai dari akarnya, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis, sehingga tercapai pemenuhan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang tercermin dalam kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* menyeimbangkan antara ukuran eksternal dan internal, serta ukuran hasil dengan ukuran penggerak untuk masa yang akan datang. Parameter ukur yang digunakan sangat beragam, dapat berupa ukuran kuantitatif maupun kualitatif, seperti *MCE (Manufacturing Cycle Efficiency)*, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman, kualitas, keahlian karyawan, *employee turnover* dan lain-lain.

## Karakteristik Lingkungan Bisnis Global

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan tingkat dunia. Dalam rangka mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses berikut ini: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan pluralisme (Kanter, 1995). Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antar negara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hampir secara sekejap.

Dalam hal mobilitas, globalisasi ekonomi menyebabkan semakin lancarnya aliran modal, angkatan kerja (*workforce*) dan ide. Jika di masa lalu, hanya modal yang mengalir secara lancar di hampir semua pelosok dunia, globalisasi ekonomi sekarang telah memperluas proses mobilitas ke angkatan kerja dan ide. Terlebih pada saat ini, ide sangat mudah menembus batas-batas antar negara melalui media global, *computer*, dan telekomunikasi. Transfer informasi berkecepatan tinggi (*high-speed information transfer*) memungkinkan transfer informasi melalui komputer dan telekomunikasi tanpa hambatan oleh kekuasaan pemerintah negara mana pun. Perkembangan teknologi informasi seperti *internet* dan *electronic mail* menjadikan aliran ide antar individu menembus batas-batas antar negara.

Perkembangan pesat telekomunikasi dan transportasi tersebut memungkinkan setiap perubahan di negara maju hampir secara serentak dapat diikuti oleh negara-negara lain. Setiap perubahan yang terjadi dapat diikuti secara bersamaan dengan mudah dan cepat. Proses keserentakan menjadi semakin tinggi dalam jaman globalisasi ekonomi ini.

Di sisi lain, proses pencarian jalan bebas hambatan mewarnai usaha bisnis. Setiap hambatan, baik yang disebabkan oleh monopoli atau peraturan pemerintah, dipecahkan oleh bisnis melalui pencarian jalan bebas hambatan. Semakin besar hambatan, semakin besar upaya untuk mencari jalan bebas hambatan. Proses pencarian jalan bebas hambatan menjadi semakin meluas dalam jaman globalisasi ekonomi.

Jaman globalisasi ekonomi juga ditandai dengan meningkatnya proses pluralisme, yang menjadikan induk perusahaan tidak dapat lagi mengendalikan semua urusan yang terjadi di masing-masing anak perusahaannya. Jaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Lingkungan bisnis yang turbulen ini menjadikan pemusatan pengambilan keputusan terpusat tidak efektif lagi. Dengan semakin turbulennya lingkungan bisnis, perusahaan-perusahaan memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Situasi demikian hanya dapat dihadapi jika organisasi perusahaan didesentralisasi sedemikian rupa, sehingga wewenang pengambilan keputusan berada di pimpinan yang dekat dengan lingkungan bisnis yang dihadapinya.

## Perubahan Lingkungan Bisnis di Jaman Globalisasi Ekonomi

Dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia, perusahaan-perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang sangat berbeda dengan lingkungan bisnis sebelumnya. Pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa yang sarat dengan kandungan pengetahuan tingkat dunia. Globalisasi ekonomi berdampak terhadap 3 C: *customer, competition, and change* (Hammer & Champy, 1993). Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu daerah yang di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaannya di masa yang lalu.

Akibat globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Produsen sebelumnya sebagai penentu produk dan jasa apa yang harus disediakan di pasar, berubah menjadi *customer* yang menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, dan harus dipenuhi oleh produsen.

*Customer* secara individual menuntut agar diperlakukan secara individual, lengan meminta produk dan jasa sesuai kebutuhan unik dan tertentu dari *customer* tersebut. *Customer* menjadi sangat pemilih (*choosy*). Dengan perubahan karakteristik *customer* ini, filosofi yang digunakan produsen dalam menghasilkan produk dan jasa berubah dari *mass production* menjadi *mass customization*. Filosofi *mass customization* dipakai untuk memenuhi kebutuhan *customer* berdasarkan anggapan bahwa pasar pada dasarnya berupa *segmented market*. Setiap *market segment* terdapat sekelompok *customer* yang menuntut untuk diperlakukan secara khusus oleh produsen sesuai dengan kebutuhan khususnya.

Teknologi informasi menyediakan *shared database* yang mudah diakses, yang memungkinkan para produsen produk dan jasa serta pengecer untuk memiliki dan menggunakan informasi mengenai *customer* mereka, tidak hanya informasi dasar tentang *customer*, namun juga informasi mengenai preferensi dan

berbagai tuntutan mereka, sehingga keadaan ini meletakkan dasar baru dalam persaingan.

Globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Persaingan global diwarnai oleh keadaan di mana perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang buruk. Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan.

Karakteristik perubahan juga bergeser dari perubahan yang konstan menjadi perubahan yang pesat, radikal dan pervasif. Perubahan menjadi suatu yang normal terjadi. Globalisasi ekonomi telah mengubah tingkat perubahan yang terjadi dalam bisnis. Tingkat perubahan menjadi meningkat dengan pesat dan serentak. Di samping itu, perubahan yang terjadi mempunyai dampak pervasif ke seluruh dunia. Keadaan ini menuntut perusahaan-perusahaan untuk melengkapi dirinya dengan *effective change-sensing radars* dan untuk fleksibel dalam memberikan respon terhadap setiap perubahan yang mereka hadapi.

### **Pengukuran Kinerja Perusahaan di Jaman Globalisasi Ekonomi**

Globalisasi ekonomi juga berdampak terhadap tujuan organisasi perusahaan. Sebelumnya, organisasi perusahaan didirikan dengan tujuan utama menciptakan kekayaan. Dalam jaman persaingan global sekarang ini, perusahaan tidak hanya dituntut untuk menciptakan kekayaan, namun lebih dari itu, perusahaan dituntut untuk melipatgandakan kekayaan. Dalam rangka menjadikan organisasi perusahaan sebagai pelipatganda kekayaan, tidak sekadar diperlukan kerja lebih keras (*work harder*), namun jauh melampaui itu, diperlukan kerja lebih cerdas (*work smarter*).

Oleh karena itu, kinerja perusahaan diukur dari kemampuan organisasi tersebut dalam menghasilkan kekayaan. Selain itu, karena kita hidup dalam masyarakat keuangan, maka kekayaan yang dihasilkan oleh organisasi diukur dengan satuan moneter standar. Dengan demikian, kinerja perusahaan diukur dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *financial returns*.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja perusahaan tidak hanya diukur dari kemampuannya dalam menghasilkan *financial returns*, namun dari kemampuannya melipatgandakan *financial returns* dalam jangka panjang. Terdapat dua atribut yang perlu ditambahkan dalam kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kekayaan: (1) *financial returns* yang dihasilkan oleh perusahaan harus signifikan jumlahnya (berlipatganda), dan (2) berjangka panjang. Itulah sebabnya, manajemen perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif perlu menempuh usaha-usaha cerdas (*smart efforts*) dalam melipatgandakan kinerja perusahaan, sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* dalam jumlah signifikan dan dalam jangka panjang.

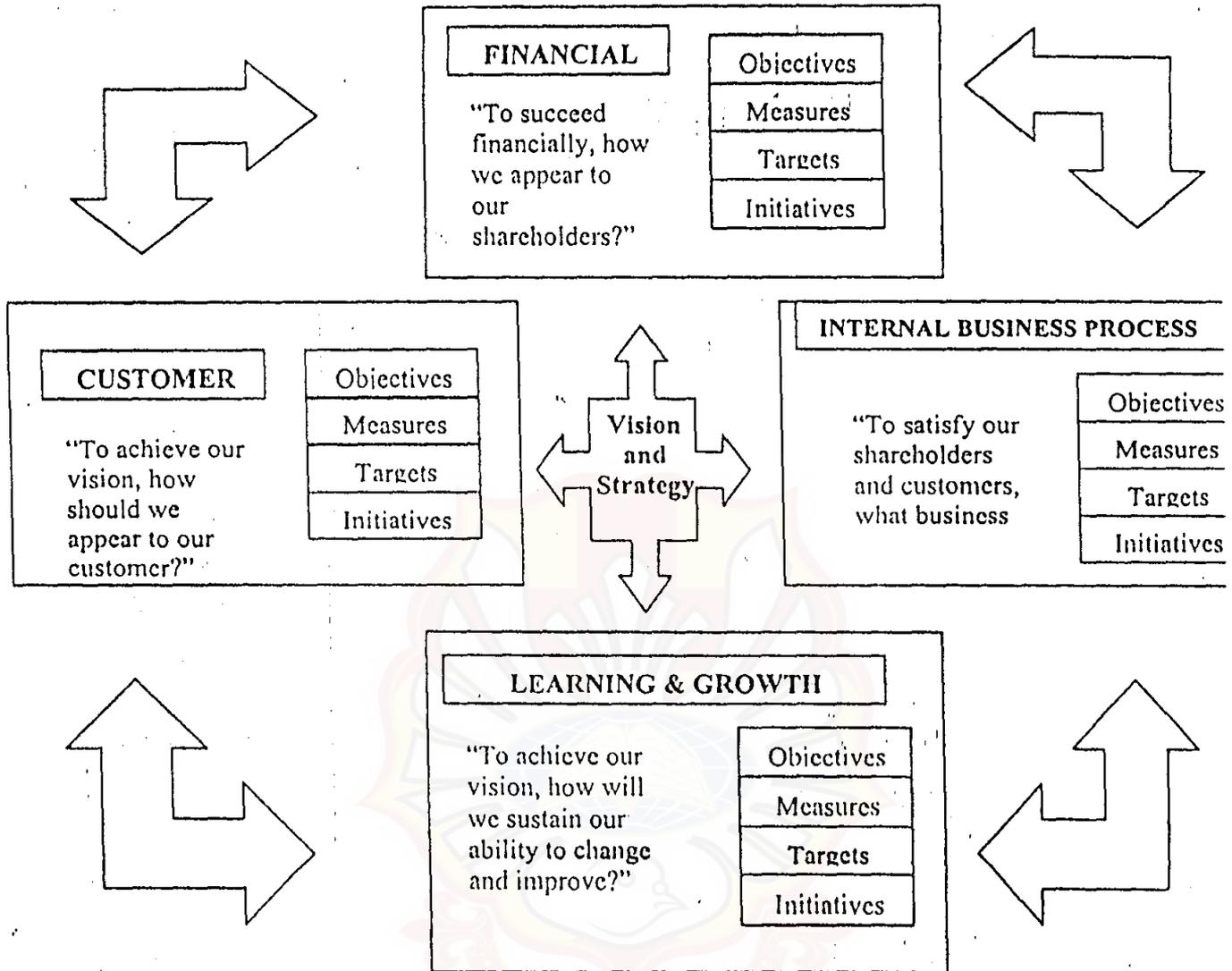
## Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang mudah dilakukan pengukurannya. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional.

Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu, dilengkapi dengan kinerja non keuangan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer*, dan proses bisnis internal.

Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Dalam hal menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang. Dalam rangka mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan (*goals*). Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya (lihat Gambar 1).



**Gambar 1**

***Translating Vision and Strategy: Four Perspectives***

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996 p.9.

**Konsep Misi dan Visi**

Misi adalah jalan pilihan (*the chosen mark*) suatu organisasi untuk menyediakan produk/jasa bagi *customer*-nya (Mulyadi & Setyawan, 1999). Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting world*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan *customers*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Visi adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang diciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan diwujudkan yang belum pernah dialami sebelumnya. Seorang *leader* yang memiliki visi adalah *leader* yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui

realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya.

### Hubungan Antara Misi dan Visi

Hubungan misi dan visi (Mulyadi & Setyawan, 1999) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pertama kali organisasi perlu menetapkan misi, yang merupakan *the chosen track* untuk menyediakan produk/jasa bagi *customers*-nya. Misi ditetapkan berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang akan dimasuki oleh organisasi.
2. Organisasi mengamati *trend* perubahan di masa yang akan datang. Hasil *trend watching* ini kemudian digunakan untuk melakukan *envisioning*, yang merupakan penggambaran visi.
3. Karena visi pada hakikatnya merupakan perubahan, maka perwujudan visi membutuhkan energi yang luar biasa besarnya. Energi yang diperlukan untuk mewujudkan visi tersebut perlu digali dari dalam diri setiap anggota organisasi dengan menanamkan keyakinan dasar tentang kebenaran visi dan perjalanan untuk mewujudkan visi. Penyaluran energi setiap anggota organisasi ke perjalanan untuk mewujudkan visi hanya dapat dilakukan dengan cara: (a) pengkomunikasian visi secara jelas kepada seluruh anggota organisasi, (b) pengkomunikasian tentang kebenaran visi organisasi dan perjalanan untuk mewujudkannya. Keberhasilan pengkomunikasian visi organisasi kepada setiap anggota organisasi akan mengubah visi organisasi menjadi *shared vision*.
4. Perjalanan untuk mewujudkan visi melalui *the chosen track* (misi) menuntut perilaku tertentu para anggota organisasi. Perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi diwujudkan melalui nilai dasar yang perlu dijunjung tinggi oleh setiap anggota organisasi. Tanpa nilai dasar yang ditetapkan sebagai perilaku yang diharapkan, perjalanan untuk mewujudkan visi akan dilakukan berdasarkan prinsip yang salah.

### Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka panjang dan jangka pendek. Perspektif ini merupakan dampak dari ketiga perspektif yaitu *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan. Sehingga tujuan dan pengukuran dari perspektif yang lain harus berkaitan dengan tujuan keuangan. Perspektif keuangan mempunyai tiga tujuan strategik: *revenue growth*, *cost reduction*, dan *asset utilization*.

Pertumbuhan pendapatan merupakan strategi perusahaan yang sedang mengembangkan produk yang ditawarkan, menjual pada pelanggan dan pasar baru, mengubah komposisi penjualan atau mengubah harga produk. Strategi pengurangan biaya bertujuan menurunkan biaya langsung produk dan biaya tidak langsung dari sumber daya perusahaan dan unit bisnisnya. Sedangkan pemanfaatan aktiva menekankan usaha manajemen dalam mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran usaha yang

ada, mengarahkan usaha untuk memanfaatkan sumber daya yang menganggur, menggunakan sumber daya langka secara efisien, atau menjual *asset* yang tidak memberikan pembagian cukup.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return On Investment* atau bahkan yang terakhir *Economic Value Added*. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang (*growth*), bertahan hidup (*sustain*) dan memanen (*harvest*), lihat Tabel 1.

**Tabel 1**  
*Measuring Strategic Financial Themes*

Strategic themes Business Unit Strategy	Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Productive Improvement	Asset Utilization
<b>Growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sales Growth rate by segment</li> <li>• Percentage revenue from new product, services, and customers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenue/Employee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investment (percentage of sales)</li> <li>• R &amp; D (percentage of sales)</li> </ul>
<b>Sustain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Share of targeted customers and accounts</li> <li>• Percentage revenues from new application</li> <li>• Customer and product line probability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost versus competitors</li> <li>• Cost reduction rates</li> <li>• Indirect Expenses (percentage of sales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Working capital ratios (cash to cash cycle)</li> <li>• ROCE by key <i>asset</i> categories</li> <li>• <i>Asset</i> utilization rates</li> </ul>
<b>Harvest</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer and product line probability</li> <li>• Percentage profitability customer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit cost (per unit output, per transaction)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Payback</li> <li>• Throughput</li> </ul>

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Transalating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, p. 52

Perusahaan yang berada dalam tahapan *growth*, umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, di antaranya untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. Dalam tahap ini, mungkin secara aktual perusahaan beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan bisa lebih besar dibanding jumlah dana yang dihasilkan, karena kemungkinan jumlah produk atau konsumen yang masih sedikit. Mengingat tingginya tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan (*growth rate in revenues/sales*).

Menilik ketatnya persaingan pasar yang ada sekarang, besar kemungkinan perusahaan berada dalam tahapan *sustain*. Pada tahapan ini, perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi. Konsekuensinya, tolok ukur yang digunakan meliputi besarnya pendapatan operasional (*operating income*), laba kotor (*gross margin*), tingkat pengembalian investasi (*return on investment*), tingkat pengembalian modal (*return on capital employed*) dan nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Tabel 2

*Summary of Objectives and Measures: Financial Perspective*

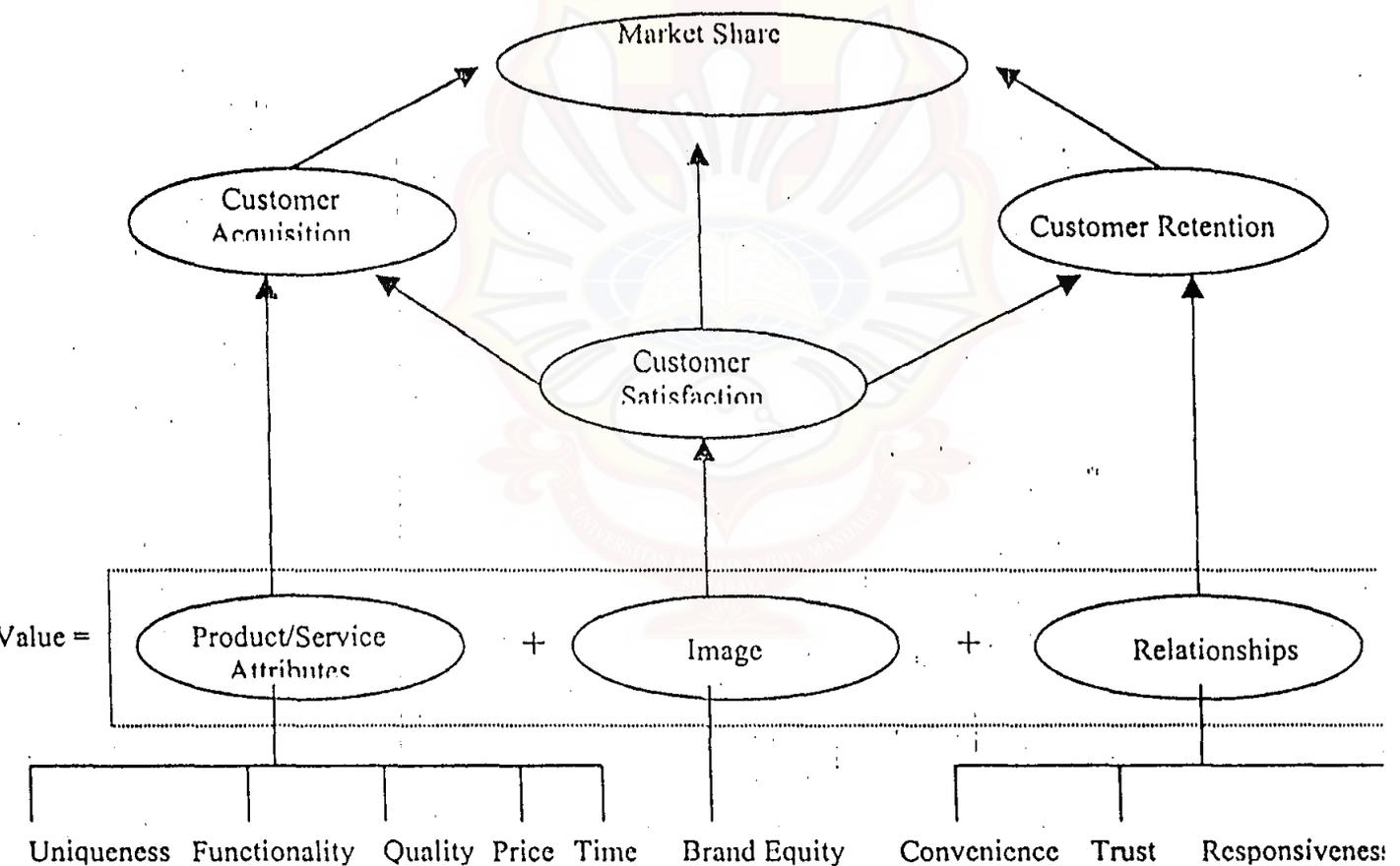
Objectives	Measures
<b>Revenue Growth:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the number of new products</li> <li>• Create new applications</li> <li>• Develop new customers and markets</li> <li>• Adopt a new pricing strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentage of revenue from new products</li> <li>• Percentage of revenue from new applications</li> <li>• Percentage of revenue from new sources</li> <li>• Product and customer profitability</li> </ul>
<b>Cost Reduction:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce unit product cost</li> <li>• Reduce unit customer cost</li> <li>• Reduce distribution channel cost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit product cost</li> <li>• Unit customer cost</li> <li>• Cost per distribution channel</li> </ul>
<b>Asset Utilization:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improve <i>asset</i> utilization</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on investment &amp; Economic value added</li> </ul>

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing Co., New York 2000, p. 401

Tahapan *harvest* dicapai oleh perusahaan-perusahaan dalam hal produk-produk yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh. Sehingga investasi dalam skala besar tidak diperlukan lagi. Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*). Oleh sebab itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

### Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah sumber dari komponen pendapatan untuk tujuan keuangan. Perspektif ini dianggap penting dewasa ini, mengingat semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan merebut para pelanggan baru. Dalam perspektif ini perusahaan menentukan dan menyeleksi terlebih dahulu pelanggan dan segmen pasar yang dipilih untuk bersaing.



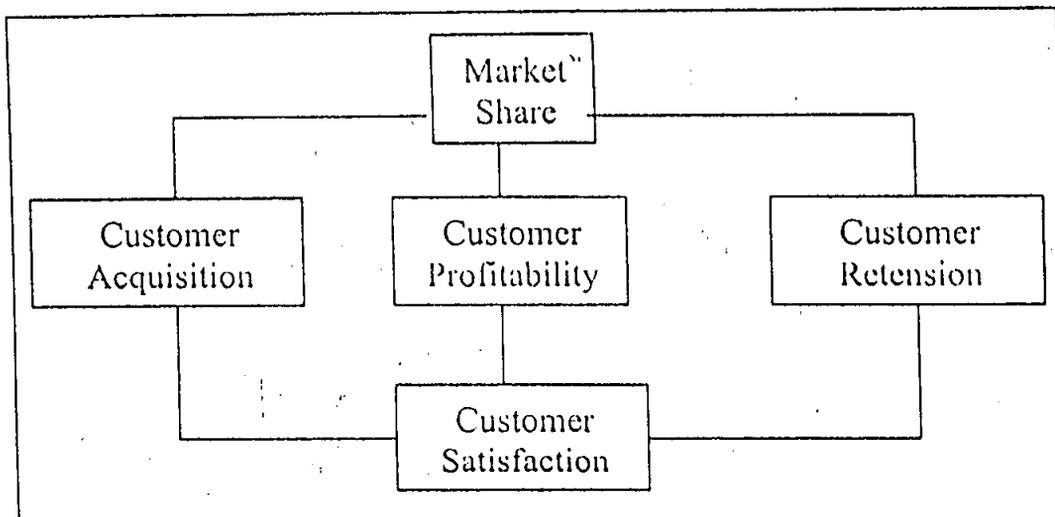
Gambar 2

#### Customer Perspective:

#### Linking Unique Value Propositions to Core Outcome Measures

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, 1996, p. 62

Tolok ukur perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok yang pertama disebut sebagai kelompok inti (*Core Objectives and Measures*). Di mana di dalamnya terkandung lima tolok ukur yang saling terkait, (lihat Gambar 2 dan 3) terdiri dari:



Market Share	Reflects the portion of business in a given market (in terms of number of customers, dollars spent, or unit volume sold) that a business unit sells.
Customer Acquisition	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customers or business.
Customer Retention	Tracks, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit retains or maintains ongoing relationships with its customers.
Customer Satisfaction	Assesses the satisfaction level of customers along specific performance criteria within the value proposition.
Customer Profitability	Measures the net profit of a customer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support the customer.

**Gambar 3**

**The Customer Perspective-Core Measure**

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

1. Pangsa pasar (*market share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
2. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
3. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
4. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua disebut sebagai kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*), yang terdiri dari tolok ukur-tolok ukur *driver*. Kelompok ini dapat dibagi lagi menjadi tiga sub kelompok yang juga saling terkait sebagai berikut:

1. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Contoh tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi dalam rangka menekan harga jual.
2. Hubungan dengan pelanggan. Tolok ukur-tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini misalnya saja tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dekorasi dan lain-lain).
3. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

**Tabel 3**

*Summary of Objectives and Measures: Customer Perspective*

Objectives	Measures
<p><b>Core:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase market share</li> <li>• Increase customer retention</li> <li>• Increase customer acquisition</li> <li>• Increase customer satisfaction</li> <li>• Increase customer profitability</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market share (percentage of market)</li> <li>• Percentage growth of business from existing customers, Percentage of repeating customers</li> <li>• Number of new customers</li> <li>• Ratings from customer surveys</li> <li>• Customer profitability</li> </ul>
<p><b>Performance Value:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decrease price</li> <li>• Decrease postpurchase cost</li> <li>• Improve product functionality</li> <li>• Improve product quality</li> <li>• Increase delivery reliability</li> <li>• Improve product image and reputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Price</li> <li>• Postpurchase costs</li> <li>• Ratings from customer surveys</li> <li>• Percentage of returns</li> <li>• On-time delivery percentage, Aging schedule</li> <li>• Ratings from customer surveys</li> </ul>

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5<sup>th</sup> edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 406

## Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Di mana proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip: *people*, *system* dan *organizational procedur* (lihat Gambar 4). Perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), *system and procedure* dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Dalam rangka memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

**Tabel 4**  
*Summary of Objectives and Measures: Learning and Growth Perspective*

Objectives	Measures
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase employee capabilities</li> <li>• Increase motivation and alignment</li> <li>• Increase information systems capabilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee satisfaction ratings, Employee turnover percentages, Employee productivity (employee/revenue), Hours of training, Startegic job coverage ratio (percentage of critical job requirements filled)</li> <li>• Suggestions per employee, Suggestions implemented per employee</li> <li>• Percentage of processes with real-time feedback capabilities, Percentage of customer-facing employees with on-line access to customer and product information</li> </ul>

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 406

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dengan membagi tiga kelompok tolok ukur kinerjanya. Kelompok pertama adalah kemampuan pegawai. Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran (*turnover*) para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

Kelompok kedua adalah kemampuan sistem informasi. Alternatif tolok ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Kelompok ketiga adalah motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan/direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Idealnya, kinerja individual selaras dengan seluruh strategi perusahaan. Ada tiga aktivitas untuk menyelaraskan kinerja secara individual dengan seluruh strategi, yaitu (Kaplan & Norton, 1996):

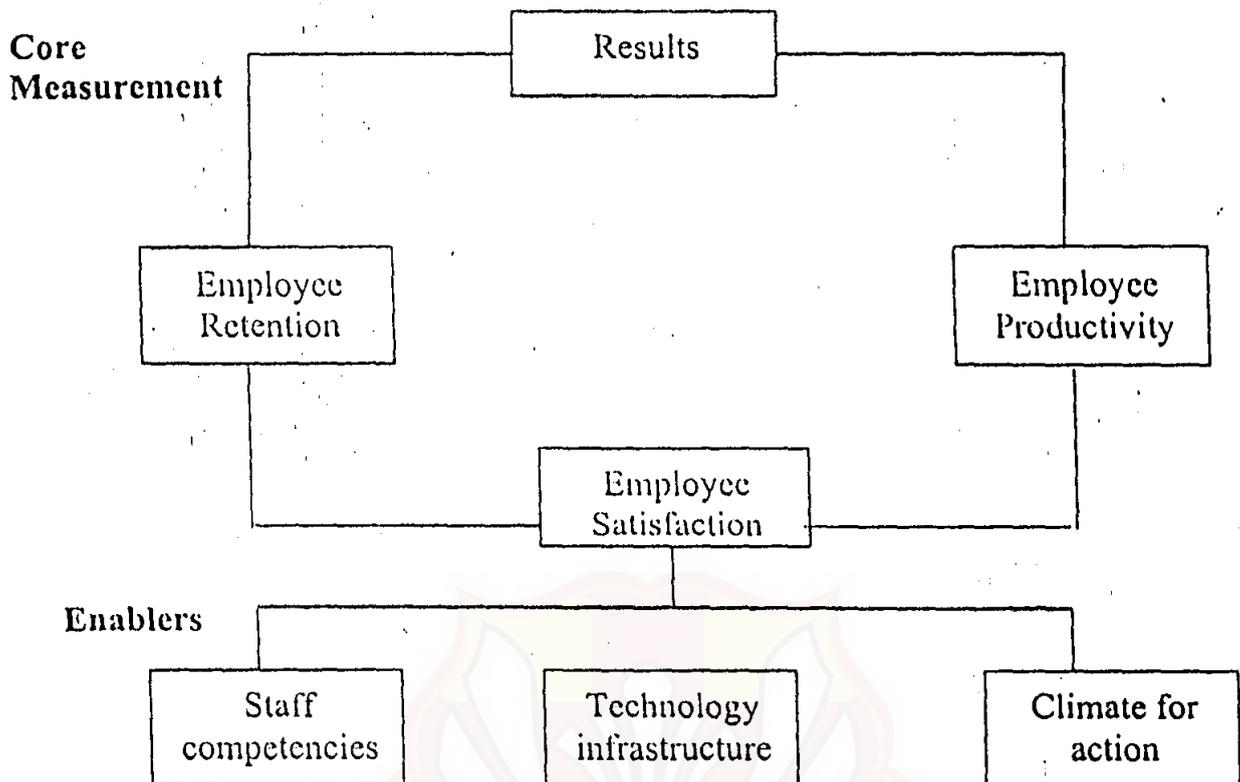
- a. *Communicating and Educating*. Program yang berkesinambungan dan konsisten untuk mendidik organisasi dalam rangka mendukung strategi seperti memberi umpan balik terhadap kinerja aktual adalah dasar bagi pengarahan suatu organisasi.
- b. *Setting goals*. Program-program *Management by Objectives* yang digunakan oleh sebagian besar organisasi harus dihubungkan dengan sasaran dan tolok ukur yang dicantumkan dalam *Balanced Scorecard*.
- c. *Linking reward to performance measures*. Pengarahan organisasi menuju strategi pada akhirnya harus didukung dengan sistem insentif dan pengarahan.

Dalam kaitan dengan para pekerja, ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen: tingkat kepuasan pekerja, potensi, dan produktivitas. Kepuasan pekerja merupakan prakondisi dari tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan *customer service*. Dalam rangka mengetahui tingkat kepuasan pekerja perusahaan perlu melakukan *survey* secara reguler. Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah:

1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
2. Pengakuan
3. Akses untuk memperoleh informasi
4. Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
5. Dukungan atasan

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusianya, akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk terus berada dalam organisasi.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh agregat dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan *output* yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.



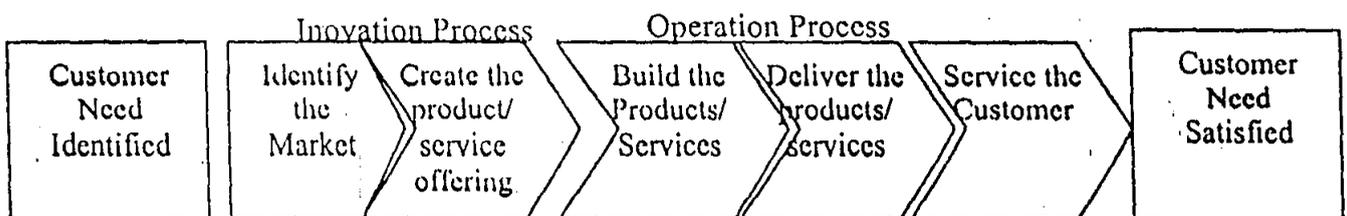
**Gambar 4**

***The Learning and Growth Measurement Framework***

Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, p. 29.

**Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pendekatan tradisional dalam Proses Bisnis Internal cenderung untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Pengukuran keuangan mungkin masih digunakan, namun demikian, perhatian utama tetap saja pada perbaikan proses yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, pendekatan *Balanced Scorecard* akan memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Perusahaan harus mengembangkan proses tersebut agar dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan yang telah ditetapkan sebelumnya (lihat Gambar 5).



**Gambar 5**

***The Internal Business Perspective-The Generic Value Chain Model***

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1996, p. 96.

Tabel 5

*Summary of Objectives and Measures: Internal Business Process Perspective*

Objectives	Measures
<b>Innovation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase the number of new products</li> <li>• Increase proprietary products</li> <li>• Decrease new product development time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Number of new products vs. planned</li> <li>• Percentage of revenue from proprietary products</li> <li>• Time to market (from start to finish)</li> </ul>
<b>Operations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase process quality</li> <li>• Increase process efficiency</li> <li>• Decrease process time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quality costs, Output yields, Percentage of defective units</li> <li>• Unit cost <i>trends</i>, Output/input(s)</li> <li>• Cycle time and velocity, MCE</li> </ul>
<b>Postsales service:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Increase service quality</li> <li>• Increase service efficiency</li> <li>• Decrease service time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• First-pass yields</li> <li>• Cost <i>trends</i>, Output/input</li> <li>• Cycle time</li> </ul>

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Management Accounting*, 5<sup>th</sup> edition, South Western Publishing Co., New York 2000, p. 405

Perbedaan lain antara pendekatan tradisional dengan *Balanced Scorecard* adalah pada pengkategorian proses inovasi. Proses inovasi dalam *Balanced Scorecard* dimasukkan dalam proses bisnis internal. Pada pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa yang diproduksi ke pelanggan.

Dalam proses bisnis internal, perusahaan mengidentifikasi sasaran proses bisnis internal yang memungkinkan perusahaan untuk:

1. Menyampaikan nilai proposisi yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran.
2. Memuaskan harapan pemegang saham terhadap tingkat pengembalian keuangan yang berlipat ganda.

Tolok ukur kinerja proses bisnis internal berpusat pada proses internal yang berdampak terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

Dalam rangka menentukan tolok ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahapan, yaitu: inovasi, operasi dan pelayanan purna jual.

Dalam proses inovasi, unit bisnis mencari kebutuhan laten pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggan tersebut. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan perusahaan. Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

### **Keterkaitan *Balanced Scorecard* Dengan Strategi Bisnis**

Langkah awal dalam menghasilkan komitmen perorangan terhadap strategi unit bisnis dimulai dengan mengkomunikasikan tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard*, karena (Kaplan & Norton, 1996<sup>a</sup>):

1. *Balanced Scorecard* menjelaskan visi masa depan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat memberi pengertian bersama.
2. *Balanced Scorecard* menciptakan suatu model *holistic* dari strategi yang memungkinkan semua karyawan melihat partisipasi masing-masing dalam keberhasilan organisasi. Tanpa hubungan semacam ini, individu-individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal, tetapi tidak berpartisipasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategis.
3. *Balanced Scorecard* memfokuskan usaha-usaha perubahan. Jika sasaran dan tolok ukur yang benar diidentifikasi, maka implementasi akan berhasil. Jika tidak, maka investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Terdapat tiga prinsip yang memungkinkan untuk menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strategi unit bisnis yaitu adanya hubungan sebab-akibat, pemicu kinerja dan hubungan dengan keuangan. Setiap tolok ukur yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada organisasi. Pemicu kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran pengukuran hasil dan pemicu kinerja yang tepat yang disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Pada akhirnya, akibat dari semua tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* akan berhubungan dengan sasaran keuangan.

### **Implementasi *Balanced Scorecard***

Implementasi *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan melalui sebuah proses sistematis yang menciptakan konsensus dan kejelasan tentang bagaimana misi dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran operasional. Langkah pertama keberhasilan implementasi *Balanced Scorecard* adalah mendapatkan konsensus dan dukungan serta partisipasi aktif para eksekutif senior. Ketakutan untuk gagal oleh para eksekutif senior, biasanya menjadi penghalang dalam penerapan *Balanced Scorecard*. Padahal kegagalan merupakan sarana pembelajaran yang akan menambah pengetahuan manajemen dan

meningkatkan keterampilan personel dalam mengaplikasikan *Balanced Scorecard*.

Banyak eksekutif memandang *Balanced Scorecard* sebagai suatu inisiatif untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja, bukan sebagai sesuatu yang dibuat untuk melakukan perubahan mendasar dalam cara perusahaan tersebut mengelola bisnisnya. Sehingga banyak manajer tertarik hanya pada daya tarik konseptual *Balanced Scorecard*. Padahal daya tarik konseptual bukanlah alasan yang cukup untuk memulai program ini. Ketika proses pembangunan dimulai, tim eksekutif senior harus mengidentifikasi dan menyepakati tujuan utama dilaksanakannya proyek tersebut. Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam:

1. Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*.
2. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek.
3. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

## Simpulan

Dalam lingkungan bisnis global, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aktiva intelektual dilaksanakan. Investasi di dalam kapabilitas baru perusahaan tersebut tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek oleh akuntansi keuangan tradisional. Hal ini disebabkan model keuangan tersebut hanya mengukur peristiwa masa lalu, bukan investasi yang ditanamkan dalam berbagai kapabilitas yang menghasilkan nilai masa depan.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja non keuangan merupakan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan.

Implementasi *Balanced Scorecard* tidak hanya didasarkan pada daya tarik konseptual sebagai sistem pengukuran kinerja baru semata. Perusahaan harus menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan. Implementasi awal *Balanced Scorecard* dimulai dengan menetapkan tujuan yang agak sempit; untuk mendapatkan klarifikasi, konsensus, dan fokus atas strategi, dan kemudian mengkomunikasikan strategi tersebut ke seluruh perusahaan.

## Daftar Pustaka

Hammer, Michael, James Champy. 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business.

Hansen, Don R. Maryanne M. Mowen. 2000. *Management Accounting*. 5<sup>th</sup> edition. New York : South Western Publishing Co.

Kanter, Rosabeth Moss. 1995. *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*. New York : Simon & Schuster.

Kaplan Robert S., David P. Norton. 1996<sup>a</sup>. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. January-February : 80-82.

---

\_\_\_\_\_. 1996<sup>b</sup>. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California : California Management Review.

---

\_\_\_\_\_. 1996<sup>c</sup>. *The Balanced Scorecard : Translating Startegy into Action*. Boston Massachusetts : Harvard Business School Press.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusaha*. Yogyakarta : Aditya Media.

## **BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA MASA DEPAN: SUATU PENGANTAR**

**Monika Kussetya Ciptani**

Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi – Universitas Kristen Petra

### **ABSTRAK**

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep Balanced Scorecard. Konsep Balanced Scorecard mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep Balanced Scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Tulisan ini menitikberatkan pada bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard di beberapa perusahaan di Amerika. Berbagai kendala dan permasalahan yang timbul dari penerapan konsep Balanced Scorecard menjadi masukan bagi perusahaan atau organisasi bisnis yang ingin menerapkan konsep ini. Bagaimanapun juga konsep ini akan membantu perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara lebih komprehensif dan akurat.

**Kata kunci:** Balance Scorecard, Perspektif Pelanggan, Proses Bisnis (Internal), Perspektif Finansial, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Pengukuran Kinerja

### **ABSTRACT**

Performance measurement is an essential thing for a company. To become the winner in this global competition world, the company has to show a performance improvement from period to period. Recently, financial performance measurement is not enough to reflect the real business performance. That why Kaplan developed Balanced Scorecard Concept. The Balanced Scorecard Concept measure the organization's performance through four perspectives that are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. In dead, the Balanced Scorecard Concept is a concept in translating strategy into action to achieve organization's goal in

*the long term. The action is measured and controlled continually. This article count on the implementation of the Balanced Scorecard Concept in some companies in USA. Many problems a difficulties which occur on the implementation of the concept could became opinion and suggestions for some companies who want to implement the Balanced Scorecard. However, Balanced Scorecard will help organizations (companies) to measure their performance more comprehensive and accurate.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Customer Perspective, (Internal) Business Process, Financial Perspective, Learning and Growth Perspective, Performance Measurement*

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *Industrial competition* menjadi persaingan informasi (*Information competition*). Tidakkah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena 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 pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma (Ary Nugroho, 1998:1). 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 keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif 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 apakah 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.

## **2. KESEIMBANGAN PENGUKURAN FINANSIAL DAN NON FINANSIAL**

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang finansial sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya. Seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Berbagai teknik dan metode yang sudah ada dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara finansial. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan teknik dan metode pengukuran kinerja non finansial, yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

## **3. THE BALANCED SCORECARD**

Dalam persaingan bisnis global ini, perubahan paradigma yang ada harus dilandasi dengan suatu pemikiran baru bahwa *competitiveness* dan efektivitas organisasi dapat dicapai dengan memperluas faktor-faktor yang dianggap bisa mempengaruhi peningkatan produktivitas dan melakukan koordinasi dalam menghasilkan keuntungan kompetitif. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif ini merupakan tanggung jawab yang kompleks yang harus dipikul oleh setiap perusahaan untuk bisa bertahan dalam jangka panjang.

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (HBR, January,1992). Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) 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. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu :

1. Perspektif finansial

Bagaimana kita berorientasi pada para pemegang saham.

2. Perspektif *customer*

Bagaimana kita bisa menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para *customer*.

3. Perspektif proses, bisnis internal

Proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus kita lakukan, dalam jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai tujuan finansial dan kepuasan *customer*.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Bagaimana kita dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan.

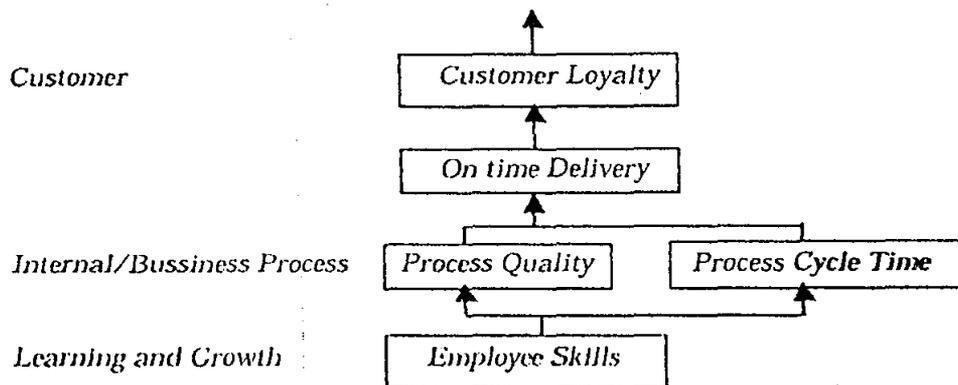
Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat.

### Gambar 1

#### Hubungan antara empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Financial

ROCE



Sumber : Kaplan (1996: 31)

#### 4. PENGUKURAN KEEMPAT PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) "*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 (Kaplan, 1996) 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.

**Tabel 1.**  
**Measuring Strategic Financial Themes**

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

Sumber : Kaplan (1998:52)

### 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, 1996:67); 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.
- (2) *customer retention*  
Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
- (3) *customer acquisition*  
Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.
- (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.
- (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*.

##### a) Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*).

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual.

Pengukuran efisiensi waktu ini dilakukan dengan Rasio Perbandingan :

$$\text{Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE)} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput Time}}$$

Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (*cycle time*) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi dalam *batch*) dijadualkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi

direncanakan. Sedangkan akhir proses (*end cycle time*) dideteksi dari produksi dalam unit atau *batch* telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada *customer*, order diterima oleh *customer*.

- b) Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*)  
Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statistical process control*.
- c) Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*)  
Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. 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 produk (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 : garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh *customer* pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

### D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kaplan (Kaplan,1996) 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.

a) Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap 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 menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b) Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan 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.

c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

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

(1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan income perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.

(2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan 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 1998: 142) adalah: survey 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.

## 5. 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 nonkeuangan 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 strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999:218). Rencana strategis yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan kerangka *Balanced Scorecard*, perencanaan strategis menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas menunjukkan: sasaran (*strategic objectives*) yang hendak dituju di masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemicu 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*.

## 6. IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD

Dalam artikel "*The Balanced Scorecard : Measures that Drives Performance*" (Harvard Business Review, January-February 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, 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. Menurut O'Reilly (Mattson, 1999:1), Sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu kerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi.

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.

Adanya kelebihan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard*. Menurut survei yang dilakukan oleh Gartner Group (Mattson, 1999:1), sebanyak 60 persen dari 1000 perusahaan versi majalah Fortune (Agustus, 1999) telah mencoba untuk menerapkan filosofi *Balanced Scorecard* dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000 ini. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan Lutheran Brotherhood di Minneapolis, pihak manajemen telah memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* ini sejak tahun 1998. Pendekatan yang digunakan untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* di perusahaan Lutheran Brotherhood ini menggunakan model pendekatan *hands-on approach*, sedangkan sistem manajemen tetap dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan. Salah satu cara adalah dengan melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawannya yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi *Balanced Scorecard* melalui acara diskusi dan pertemuan.

Selain itu perusahaan Lutheran Brotherhood berusaha memonitor opini *customer* pada umumnya mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*. Melalui cara yang ditempuh tersebut Lutheran Brotherhood merasakan suatu peningkatan kualitas karyawan dan partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan. Perkembangan implementasi *Balanced Scorecard* ini menjadi daya tarik tersendiri bagi perusahaan Lawson Software. Perusahaan Lawson Software akhir-akhir ini sedang mencoba mengembangkan rerangka konsep *Balanced Scorecard* dalam sebuah sistem komputer dan mencoba mengintegrasikan seluruh transfer data yang terjadi dalam proses operasi sehari-hari. Perusahaan Lawson Software saat ini sedang melayani permintaan klien yang ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya.

Permasalahan yang timbul dalam penerapan *Balanced Scorecard* dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemennya antara lain adalah :

a. Bagaimana mendesain sebuah *scorecard*

Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah *scorecard* penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali (Mavrinac & Vitale, 1999:1). Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan

Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Tetapi hal yang harus diingat adalah bahwa alat ukur tersebut dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.

c. Apakah *Scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja

Menurut Sarah Marvinack (Marvinack, 1999:1) Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

d. Perluanya *Scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu

Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.

- e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama

Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*Balanced Scorecard*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya (Mavrinac, 1999:4), mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem *Balanced Scorecard*.

Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999:2) 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, 1999:2) :

- 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 mengotomatiskan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan direview dari periode ke periode secara terus-menerus.

## 7. KESIMPULAN

Konsep *Balanced scorecard* pada dasarnya adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang berusaha menerjemahkan strategi organisasi ke dalam serangkaian aktivitas yang terencana yang dapat diukur secara kontinyu. *Balanced scorecard* meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Dalam pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut, keseimbangan antara *scorecard* dari masing-masing perspektif dapat menentukan peningkatan kinerja yang berlipatganda. Hal ini disebabkan karena peningkatan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mendorong peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal dan perspektif customer yang akan mendorong kinerja finansial perusahaan secara keseluruhan sehingga terjadi pelipatgandaan kinerja perusahaan.

Dalam prakteknya, penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini tidaklah semudah yang diperkirakan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen pusat (*leadership*) maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Melalui survei yang dilakukan oleh Sarah Mavrinac (Mavrinac, 1999:1) dan survei yang dilakukan oleh konsultan Manajemen di Amerika, Ian Alliot (Mattson, 1999:4), menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan menemui kesulitan dalam melakukan pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang. Sehingga banyak dijumpai kasus ketidakselarasan tujuan dan strategi perusahaan atau strategi yang dijalankan melenceng dari tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang.

Tingkat kesulitan lain yang kebanyakan ditemui oleh beberapa perusahaan di Amerika tersebut antara lain adalah : kekhawatiran adanya perubahan atas sistem pengendalian manajemen yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard* akan mengganti sistem lama dan membawa hasil perubahan yang negatif, dan adanya kesulitan dalam mempersatukan *culture* yang dimiliki oleh organisasi dengan strategi organisasi yang berdasar pada konsep *Balanced Scorecard*.

Meskipun terdapat kesulitan dan kekhawatiran perusahaan dalam mengimplementasikan konsep ini, tetapi sudah banyak perusahaan di Amerika yang mulai mencoba untuk mengimplementasikannya dengan berbagai penyesuaian sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi. Dengan adanya penerapan *balanced scorecard*, kinerja perusahaan akan meningkat dan pencapaian tujuan perusahaan dalam jangka panjang akan terdeteksi melalui pengukuran serangkaian aktivitas yang merupakan penerjemahan dari tujuan perusahaan itu sendiri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Hansen, R. Don, dan Maryanne, M. Mowen, (1998). *Management Accounting*. Edisi lima, Cincinnati-Ohio:South-Western Publishing Company.
- Hornigren Charles T., Sundem, Stratton, (1999). *Introduction to Management Accounting*, Edisi sebelas, United States of America: Prentice-Hall Incorporation.

Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Pebruari 1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Mattson, Beth, (1999). *Executives learn how to keep score : Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision*, <http://www.ianalliot.com>.

Mavrinc, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The Balanced Scorecard*, <http://www.research.com>.

Mulyadi, dan Johny, Setyawan, (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu. Yogyakarta: Aditya Media,

