BAB 4

SIMPULAN

Simpulan berdasarkan pada hasil pembahasan yang telah dipaparkan adalah sebagai berikut:

Balanced scorecard meninjau peningkatan kinerja sebuah organisasi dari empat aspek, yaitu: aspek finansial dilihat dari *income* yang didapat, diukur dengan seberapa efektif dan efisien mereka memenuhi kebutuhan konstituentinya; aspek *customer* dimana terkait dengan kepuasan pelanggan, memberikan pelayanan (*service* yang baik), mengidentifikasikan keinginan dan kebutuhan pelanggan, kualitas, *image*, reputasi organisasi; aspek internal, kinerjanya untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan dengan mengidentifikasi kebutuhan pasar dan pengembangan cara memenuhi kebutuhan tersebut; aspek pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari sisi karyawan yang harus meningkatkan kemampuan pelanggan, kapabilitas, informasi dan pengetahuan, motivasi yang meningkatkan semangat belajar.

Hasil dari pengukuran kinerja *balanced scorecard* dapat dilihat dari kepuasan publik itu sendiri, karena organisasi publik berorientasi pada pelayanan masyarakat luas, dimana masyarakat luas sebagai penyandang dana terbesar.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Anthony, R.N., dan V.Govindarajan, (2003), **Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku 2, Jakarta: Salemba empat.

Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2004), ***Management Accounting***, Seventh Edition, South-Western, Amerika.

Imelda, R. H. N., (2004), **Implementasi *Balance Scorecard* Pada Organisasi Publik**, Jurnal Akuntansi & Keuangan, Vol. 6, No. 2, Nopember: 106-122

Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), ***Balanced Scorecard***, Jakarta, Erlangga.

Lasdi, L., (2002), ***Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global**, Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi, Vol. 2, No. 2, Agustus: 150-169.

Mulyadi, (2001), ***Balanced Scorecard***, Jakarta, Salemba Empat.

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* PADA ORGANISASI PUBLIK

Imelda R. H. N
Staf Pengajar Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra
E-mail: melda@peter.petra.ac.id

Abstrak: Saat pertama kali diperkenalkan, *balanced scorecard* digunakan oleh organisasi bisnis untuk pengukuran kinerja. Dewasa ini, *balanced scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari profit. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* tersebut harus dimodifikasi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun *balanced scorecard*, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi publik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, organisasi publik.

Abstract: *At first introduced, balance scorecard is used by bussiness organization to measure performance of their activities, now balance scorecard is also used by public organization. A Public Organization is an organization intends to provide services to public, not for seeking profits. In order to used by public organization, a balance scorecard need to be modified. This essay discusses how to build a balance scorecard, which includes strategic goals, measures, targets, initiatives, and implementing balance scorecard to public organization.*

Keywords: *balanced scorecard, public organization.*

Pernyataan visi dan misi suatu organisasi merupakan gambaran ideal organisasi atas apa yang dicapai dimasa yang akan datang melalui kegiatan operasionalnya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut organisasi menyusun rencana-rencana strategis yang harus dilakukan oleh setiap anggota organisasi. Dalam mengimplementasikan rencana-rencana strategis tersebut, organisasi sering menghadapi hambatan bahkan kegagalan.

Hambatan-hambatan yang menyebabkan organisasi mengalami kegagalan dalam mengimplementasi rencana-rencana strategis tersebut antara lain: 1) hambatan visi, dimana tidak banyak orang dalam organisasi memahami strategi organisasi mereka 2) hambatan orang, banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi 3) hambatan sumber daya, waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting dalam organisasi 4) hambatan manajemen, manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk strategi organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek (Gaspersz 2003). Untuk itu organisasi mem-

butuhkan "alat komunikasi" yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana-rencana strategis tersebut kepada semua anggota organisasi. Alat komunikasi yang bisa digunakan oleh organisasi adalah *Balanced Scorecard* (Malina dan Selto 2001).

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi organisasi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis (Kaplan dan Norton 1996). Jika visi dan strategi dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi tercapai.

Pada pertama kali dikenalkannya konsep *balanced scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al. 2002). Dewasa ini, *balance scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi publik. *Balanced scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi (Modell 2004). Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisisensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Pengukuran kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan (Ittner dan Larcker 1998)

Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik adalah organisasi bisnis berorientasi *profit* sedangkan organisasi publik berorienasi *non-profit*. Selain itu perbedaan lainnya adalah dari segi tujuan strategis, tujuan *financial*, *stakeholders*, dan *outcome*. Hal ini dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1. *Comparing Private and Public Organizations*

Feature	*Private Sector*	*Public Sector*
General Strategic Goals	*Competitiveness; uniqueness*	*Mission success; best practices*
Financial Goals	*Profit; growth; matket share*	*Productivity; efficiency; value*
Stakeholders	*Stackholders; buyers; managers*	*Taxpayers; recipients; legislator*
Desired Outcome	*Customer satisfaction*	*Customer satisfaction*

(Sumber: Averson 1999)

Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari *profit*, organisasi ini terdiri dari unit-unit yang saling terkait yang mempunyai misi yang sama yaitu melayani masyarakat. Untuk itu organisasi publik harus dapat menter-

UNIVERSITAS AIR
SURABAYA

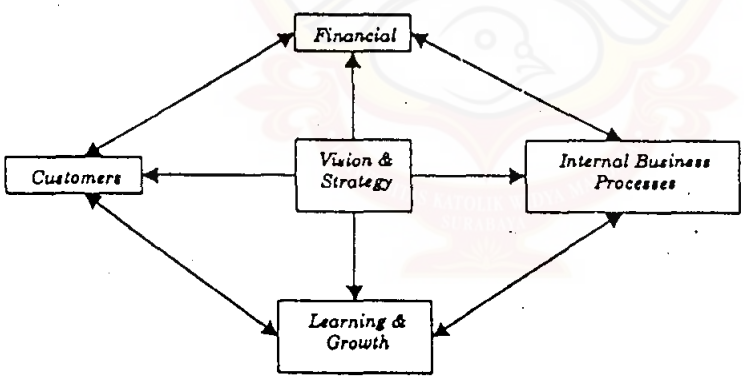
jemahkan misinya kedalam strategi, tujuan, ukuran serta target yang ingin dicapai. Yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada untuk dapat dilaksanakan sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Untuk itu organisasi publik dapat menggunakan *balanced scorecard* dalam menterjemahkan misi organisasi kedalam serangkaian tindakan untuk melayani masayarakat. Dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka *balanced scorecard* harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik (Rohm 2003).

BALANCED SCORECARD

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasikan proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar 1.

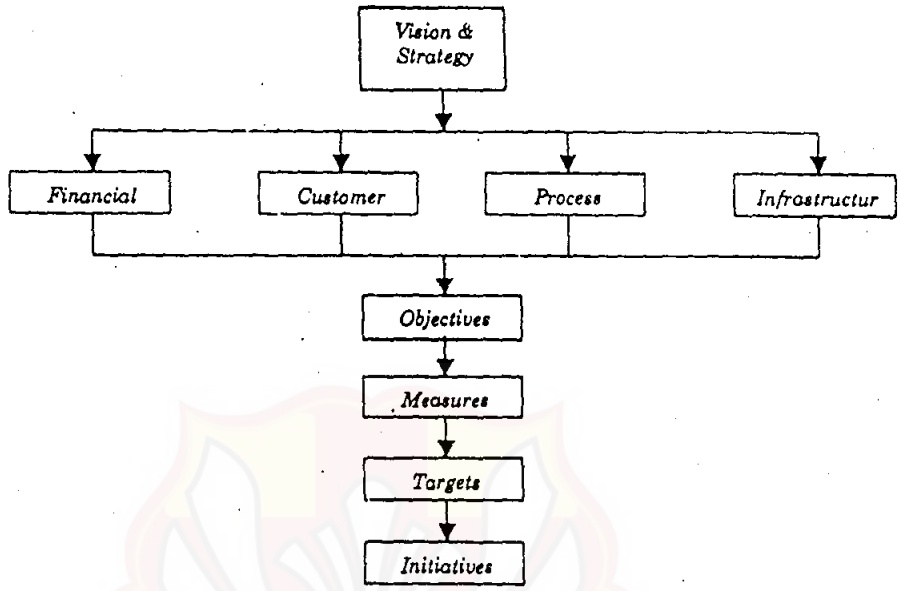


(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 1. ***Basic Design of a Balanced Scocercard Performance System***

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam 4 perspektif yang kemudian oleh masing-masing perspektif visi dan strategi tersebut dinyatakan dalam bentuk tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, ukuran (*measures*) dari tujuan, target

yang diharapkan dimasa yang akan datang serta inisiatif–inisiatif atau program yang harus dilaksanakan untuk memenuhi tujuan-tujuan strategis. Proses menterjemahkan visi dan strategi dapat dilihat pada gambar 2.



(Sumber: Hansen dan Mowen 2003)

Gambar 2. ***Strategy -Translation Process***

Perspektif Finansial

Dalam perspektif finansial oraganisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial tersebut dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menetapkan tujuan dan ukurannya. Tujuan finansial suatu organisasi bisnis biasanya berhubungan dengan profitabilisas yang bisa diukur berdasarkan laba operasi, *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan lainnya. Ukuran finansial menggambarkan apakah implementasi strategi organisasi memberikan kontribusi atau tidak terhadap keberhasilan finansial organisasi.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, organisasi mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi akan bersaing. Tujuan yang bisa ditetapkan dalam perspektif ini adalah pemuasan kebutuhan pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam perspektif ini antara lain retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan, akuisisi pelanggan baru, *market share*, dan lainnya. Dalam perspektif ini organisasi menyusun strategi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi organisasi.

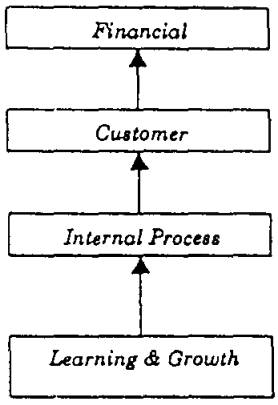
Perspektif Proses Bisnis Internal

Perpektif proses bisnis internal mengidentifikasikan proses-proses yang pentig bagi organisasi untuk melayani pelanggan (persepektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perpektif finansial). Komponen utama dalam proses bisnis internal adalah: 1) proses inovasi, yang diukur dengan banyaknya produk baru yang dihasilkan organisasi, waktu penyerahan produk ke pasar, dan lainnya 2) proses operasional, yang diukur dengan peningkatan kualitas produk, waktu proses produksi yang lebih pendek, dan lainnya 3) proses pelayanan, yang diukur dengan pelayanan purna jual, waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan, dan lainnya.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, agar tujuan dari perspektif-persepektif tersebut tercapai. Perspektif ini bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan kapabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi. Ukuran yang bisa digunakan antara lain kepuasan karyawan, retensi karyawan, banyaknya saran yang diberikan oleh karyawan, dan lainnya.

Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai, dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto 2004). Hubungan sebab akibat keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 3.



(Sumber: Averson 2003)

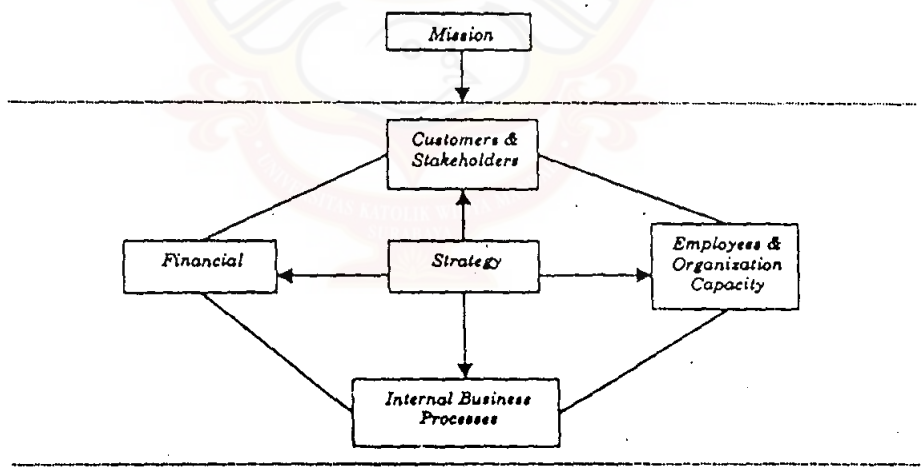
Gambar 3. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphothesis*

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa pespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan dasar bagi perspektif lainnya. Jika dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi peningkatan keahlian pekerja, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan dalam perspektif proses bisnis internal, selanjutnya produk yang berkualitas akan meningkatkan kepuasan pelanggan (pespektif pelanggan), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan laba organisasi (perspektif finansial).

BALANCED SCORECARD PADA ORGANISASI PUBLIK

Organisasi publik merupakan organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat bukan mendapatkan keuntungan (*profit*). Organisasi ini bisa berupa organisasi pemerintah dan organisasi *non-profit* lainnya. Meskipun organisasi publik bukan bertujuan mencari *profit*, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu organisasi publik dapat *menggunakan balanced scorecard* dalam pengukuran kinerjanya.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, maka sebelum digunakan ada beberapa perubahan yang dilakukan dalam konsep *balanced scorecard*. Perubahan yang terjadi antara lain: 1) perubahan *framework* dimana yang menjadi *driver* dalam *balanced scorecard* untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat 2) perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan 3) perspektif *customers* menjadi perspektif *customers & stakeholders* 4) perubahan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity* (Rohm 2003). Gambaran *balanced scorecard* yang digunakan dalam organisasi publik seperti pada gambar 4.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 4. *Balanced Scorecard Cause-Effect Hyphothesis*

Yang menjadi fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, secara umum misi suatu organisasi publik adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari misi tersebut diformulasikan strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Strategi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam 4 perspektif, yaitu: perspektif *customers & stakeholders*, perspektif *financial*, perspektif *internal business process* dan perspektif *employees & organization capacity*.

Perspektif *customers & stakehoders* mengambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Perspektif *financial* mengidentifikasikan pemberian pelayanan yang efiesien. Perspektif *internal business process* menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Perspektif *employees & organization capacity* mengambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

MEMBANGUN *BALANCED SCORECARD*

Menurut Rohm (2003) sebelum *balanced scorecard* diimplementasikan, organisasi terlebih dahulu harus membangun atau menyusun *balanced scorecard*. Terdapat 6 tahapan dalam membangun suatu *balanced scorecard* yaitu: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja, dan 6) menyusun inisiatif.

Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *balanced scorecard*. Tim ini merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasikan kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya.

Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT *analysis*. Organisasi juga dapat melakukan *benchmarking* terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan, bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pada tahap ini organisasi publik, dapat merumuskan kembali visi dan misinya, kemudian organisasi publik dapat menggunakan SWOT *analysis* dalam menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan bahkan ancaman bagi organisasi. Organisasi publik juga dapat melakukan *benchmarking*, dengan cara membandingkan organisasi publik dengan organisasi bisnis yang unggul dalam bidangnya.

Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian fondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilaku-

kan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi.

Dalam kebanyakan organisasi yang pertama kali dibentuk adalah tujuan strategi utama organisasi, misalnya tujuan utama dari suatu organisasi publik adalah peningkatan kualitas pendidikan. Setelah tujuan strategis utama dibentuk selanjutnya di bentuk tujuan-tujuan strategis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, misalnya untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan maka tujuan-tujuan strategis yang perlu dilakukan antara lain peningkatan kualitas pendidik, menurunkan biaya pendidikan, dan lainnya.

Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

Membuat Tujuan Organisasi

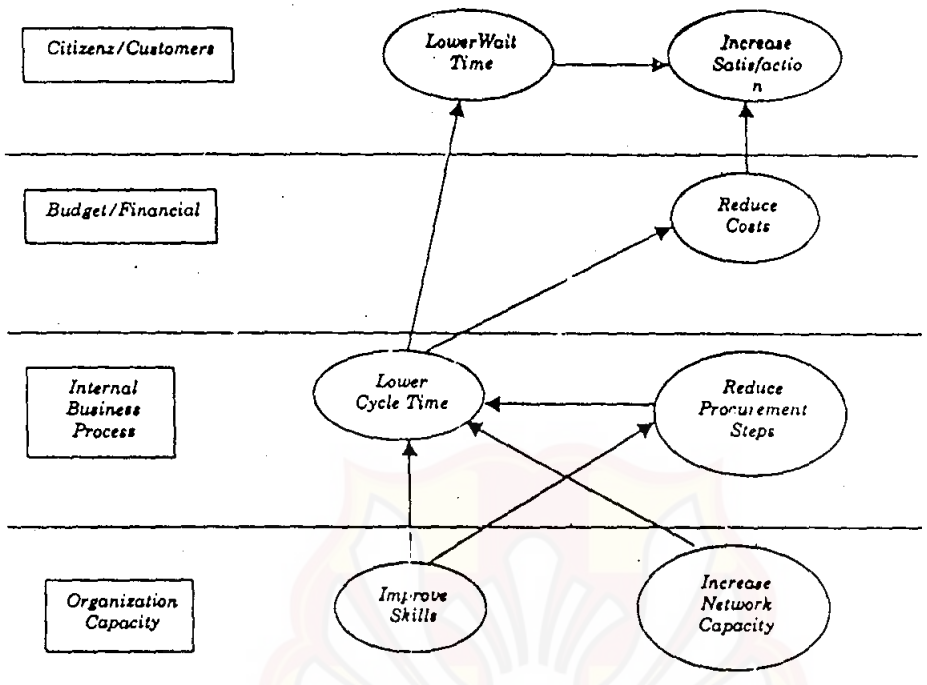
Tujuan organisasi menunjukkan bagaimanana tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz 2003).

Tujuan organisasi publik dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers & stakeholders*, perspektis *financial*, perspektif *internal business process*, dan perspektif *employee & organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya adalah strategi utama organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif. Untuk perspektif *customers & stakeholders* adalah memperoleh pendidikan yang berkualitas dan murah; untuk perspektif *financial*, tujuan yang dibentuk adalah mengurangi biaya pendidikan; untuk perpektif *internal business process* adalah peningkatan proses belajar mengajar; sedangkan untuk perspektif *employee and organization capacity* adalah peningkatan kualitas pendidik.

Membuat *Strategic Map* bagi Strategi Bisnis Organisasi

Kebanyakan organisasi mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*.

Strategic map dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat organisasi dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan organisasi dan sebaliknya. Gambaran mengenai *strategic map* dapat dilihat pada gambar 5.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 5. *Public Sector Strategy Map*

Dari gambar 5, dapat dilihat bahwa, dengan meningkatkan kemampuan karyawan akan meningkatkan *cycle time* (waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa) dan mengurangi tahapan dalam *procurement*. Peningkatan *network capacity* dan pengurangan tahapan dalam *procurement* akan mengurangi *cycle time*. Pengurangan *cycle time* akan mengakibatkan pengurangan biaya dan mengurangi waktu tunggu konsumen. Dengan pengurangan biaya dan pengurangan waktu tunggu akan meningkatkan kepuasan konsumen.

Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan-tujuan strategis.

Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan–tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat mengidentifikasikan hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

Terdapat 3 model yang bisa digunakan untuk menentukan ukuran-ukuran kinerja, yaitu: 1) program *logic* model, 2) *causal analysis*, 3) *process flow* (Rohm 2003)

Program *Logic* Model

Program *logic* model menunjukkan hubungan antara 4 tipe ukuran kinerja yaitu input (apa yang digunakan untuk menghasilkan *value*), proses (bagaimana transformasi input menjadi produk atau jasa), output (apa yang dihasilkan) dan *outcome* (apa yang dicapai). Untuk organisasi publik, ditambahkan satu ukuran yaitu *intermediate outcome* untuk menjembatani antara output dengan *outcome*. Model ini dapat dilihat pada gambar 6.

(Sumber: Rohm 2003)

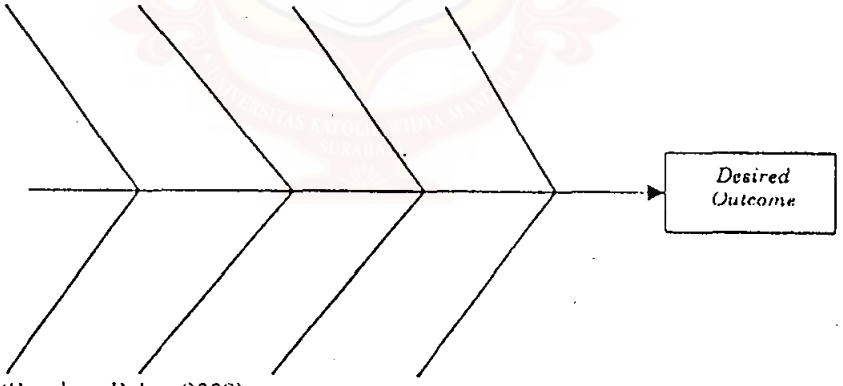
Gambar 6. Program *Logic* Model

Causal Analysis

Model ini menggambarkan hubungan sebab akibat dari suatu kinerja. Dimulai dengan menentukan hasil yang didinginkan (*effect*) dan kemudian mengidentifikasikan penyebab (*cause*) yang mengakibatkan tercapainya hasil tersebut. Model ini dapat dilihat pada gambar 7.

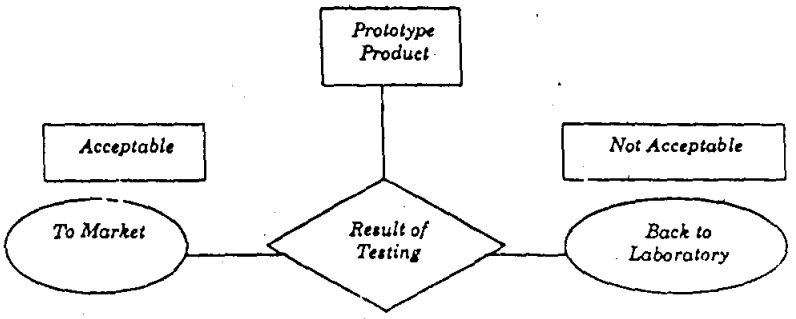
Process Flow

Process flow mengidentifikasikan aktivitas atau ukuran yang menghasilkan *outcome* yang diinginkan dengan menggambarkan arus dari tindakan-tindakan yang harus dilakukan. Model ini dapat dilihat pada gambar 8.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 7. *Causal Analysis*



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 8. *Process Flow*

Terdapat dua jenis pengukuran dalam *balanced scorecard* (Gaspersz 2003), yaitu: 1) *outcome* kinerja-*outcome (lagging) mesurements*, dan 2) pengendali kinerja -*performance driver (leading) measurements*. *Lag measure* merupakan ukuran yang menggambarkan apa yang dihasilkan (*outcome*), misalnya kepuasan pelanggan, sedangkan *lead measures* adalah ukuran-ukuran yang menjadi pemicu *outcome* dimasa yang akan datang misalnya pengembangan proses internal yang baru. Suatu *balanced scorecard* yang baik harus memiliki *lead* dan *lag meaures*. Tabel 2 di bawah ini adalah contoh pengembangan ukuran bagi setiap tujuan yang ditentukan.

Tabel 2. Pengukuran Strategis pada Organisasi Publik

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Tipe
Customers and Stakeholders	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen	*Lag*
	Meningkatkan kesadaran masyarakat akan organisasi	Kegiatan yang melibatkan masyarakat	*Lead*
Financial	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	*Lag*
Internal Business Process	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	*Lag*
Employee and Organization Capacity	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	*Lead*

(Sumber: www.odgroup.com)

Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif,

yang harus dilalukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul dalam bidangnya. Target-target tersebut biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun.

Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut. Setelah program-program tersebut ditetapkan maka program-program tersebut harus diuji terlebih dahulu, artinya program-program tersebut harus dinilai apakah program yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi organisasi atau sebaliknya, dengan menggunakan matriks keterkaitan hubungan program dengan setiap tujuan strategis. Matriks program dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Matriks Program dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif dalam *Balanced Scoercard*	**Kode Program**										
Tujuan-tujuan Strategis	GMP	LB	QCR	ITCT	PYS	APP	CRM	KS	CA	ER	ERP
F1-Memaksimumkan *return-on-equity* (ROE)											
F2-Meningkatkan nilai tambah ekonomi (EVA)											
F3-Meningkatkan penerimaan 15%											
F4-Menurunkan biaya produksi 10%											
C1-Menjamin pangsa pasar 40% di Asia											
C2-Memperoleh penetapan harga kompetitif											
C3-Mengembangkan kemitraan pasar baru											
C4-Mengintegrasikan proses pelayanan dengan pelanggan											
I1-Meningkatkan aliran kerja produksi											
I2-Mengembangkan sistem *manufacturing* bebas cacat											
I3-Mengembangkan distribusi pengetahuan											
I4-Mengintegrasikan distribusi pengetahuan											
I5-Mengaitkan proses-proses ke input pelanggan											
L1-Mengembangkan karyawan berwawasan bisnis											
L2-Mengembangkan kapasitas kepemimpinan											
L3-Menciptakan kultur kerja berorientasi pelanggan											

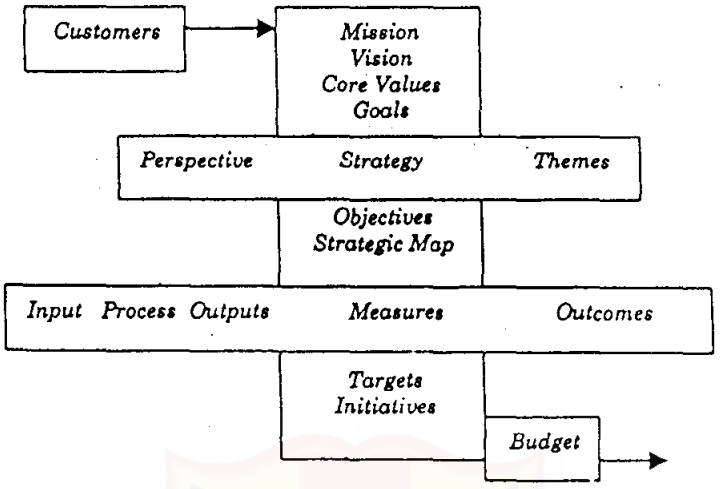
(Sumber: Gaspersz 2003)

Keterangan kode:
Kode perspektif : F = *Financial*, C = *Customer*, I = *Internal proces*, L = *Learning & Growth*
Kode Program:
GMP = *Global Market Program*
LB = *Leadership Building*
QCR = *Quality Control Review*
ITCT = *Information Technology Complaint Tracking*
PYS = *Production Yield System*
APP = *Asian production Plant*
CRM = *Customer Relations Management*
KS = *Knowledge System*
CA = *Community Awareness*
ER = *Employee Rotation*
ERP = *Enterprise Resource Planning*

Dari tabel 3 terlihat bahwa ada beberapa program yang sebenarnya tidak dapat digunakan untuk memenuhi tujuan strategis (ITCT dan CA), hal ini berarti program tersebut harus dihilangkan. Sebaliknya ada beberapa program yang memberikan dampak positif bagi beberapa tujuan yang berbeda. Selanjutnya program-program yang memberikan dampak positif diberikan urutan prioritas berdasarkan banyaknya tujuan strategis yang mampu dicapai oleh suatu program.

Secara ringkas tahapan yang digunakan dalam membangun suatu *balanced scorecard* adalah sebagai berikut: permintaan konsumen memicu organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Misi, visi, dan *core values* yang dimiliki organisasi membentuk budaya bagi organisasi tersebut. Selanjutnya visi, misi dan *core values* tersebut dinyatakan dalam sasaran yang ingin dicapai dan kemudian sasaran tersebut diterjemahkan kedalam strategi-strategi. Langkah berikutnya menterjemahkan strategi kedalam tujuan, yang dibentuk dalam *strategic map*, yang kemudian untuk setiap tujuan ditetapkan ukuran yang ingin dicapai. Setelah ukuran ditetapkan maka proses selanjutnya adalah menetapkan target dan program yang harus dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Identifikasi sumberdaya dan anggaran merupakan langkah penutup dalam membangun suatu *balanced scorecard*. Gambaran tahapan diatas dapat dilihat pada gambar 9.

Proses membangun *balanced scorecard* akan menghasilkan suatu gambaran mengenai apa yang ingin dicapai, bagaimana cara mencapainya, target yang diinginkan dan program yang harus dijalankan. Secara ringkas hubungan antara komponen-komponen balanced scorecard dapat dilihat pada tabel 4.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 9. *Balanced Scorecard Logic*

Tabel 4. Hubungan Antar Komponen-Komponen dalam *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tujuan	Ukuran	Target	Inisiatif
Customers & Stakeholders	Meningkatkan kepuasan konsumen	Tingkat kepuasan konsumen	100% tahun 2003	*Re-engineering* proses penyerahan jasa
Financial	Mengurangi biaya jasa	Biaya jasa yang diberikan	Turun 20% pada tahun 2003	*Kaizen Costing*
Internal Business Process	Mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyerahkan jasa	Waktu penyerahan jasa	Turun 50% pada tahun 2003	*Re-engineering* proses penyerahan jasa
Employee & Organization Capacity	Meningkatkan kemampuan karyawan	Jumlah training yang diikuti oleh karyawan	Naik 20% dari tahun 2002	Mengadakan *in-house* training

(Sumber: www.odgroup.com)

IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*

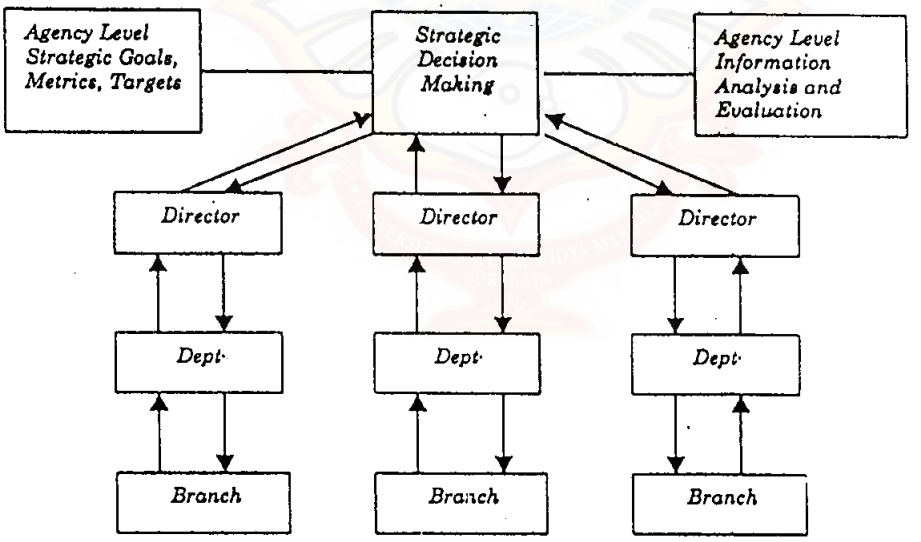
Setelah membangun *balanced scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Langkah pertama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard*. Implemen-

tasi dari *balance scorecard* tidak bisa langsung dilakukan pada setiap unit organisasi secara bersamaan, tetapi harus dilakukan secara bertahap.

Langkah kedua adalah membangun *scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan kedalam *balanced scorecard* unit–unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *balanced scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkominukasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi. Gambaran arus data untuk tahapan kedua dan ketiga dapat dilihat pada gambar 10.

Pengumpulan data bisa dilakukan dengan cara melihat catatan manual, melalui surveys menggunakan email, interview terhadap individu atau tim, dan melalui database. Setelah data-data tersebut terkumpul maka eksekutif melakukan analisa dan evaluasi atas data tersebut. Dari analisa dan evaluasi ini diputuskan bagaimana merevisi strategi, inisiatif, apa yang menjadi ukurannya dan bagaimana mengukurnya terlihat pada gambar 10.



(Sumber: Averson 2003)

Gambar 10. *Performance Evaluation Data Flow*

Penggunaan *balanced scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi antara lain meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, manajemen dapat fokus pada proses organisasi secara keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi kearah yang sama yaitu melayani masyarakat, memotivasi pekerja, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan pekerja. Ketidakmampuan organisasi dalam memilih dan menggunakan ukuran kinerja yang tepat, ketidakmampuan sistem informasi organisasi yang ada untuk menyediakan data yang diminta, kurangnya dukungan dan komitmen dari manajemen, dan pekerja kurang mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan, merupakan beberapa kendala yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard*.

KESIMPULAN

Balanced scorecard dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan. Selanjutnya perspektif *customers* diubah menjadi perspektif *customers & stakeholders* dan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*

Sebelum mengimplementasikan *balanced scorecard* terlebih dahulu yang dilakukan adalah membangun *balanced scorecard* melalui tahapan-tahapan berikut: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja dan 6) menyusun inisiatif. Tahapan dalam mengimplementasikan balanced scorecard meliputi identifikasi data yang dibutuhkan, membangun balanced scorecard secara menyeluruh dan melakukan evaluasi.

DAFTAR PUSTAKA

Averson, Paul (25 Agustus 2004), *"A Balanced Scorecard for City & County Services"*, http:\\www.balanced scorecard.org.

Averson, Paul (25 Agustus 2004), *"Building a Government Balanced Scorecard: Phase 2 – Implementation and Automation"*, http:\\www.balanced scorecard.org.

"Building the Balanced Scorecard in Public Sector Organization", http:\\www.odgroup.com, 26 Agustus 2004.

Campbell, Dennis, Datar, Srikant, Kulp, Cohen, Susan dan Narayanan, V. G. "Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Corporate Strategy", http:\\www.ssrn.com, 12 Februari 2005.

Gaspersz, Vincent (2003), *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard* dengan *Six Sigma* untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta, Gramedia.

Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2003), *Management Accounting*, sixth edition, South-Western, America.

Ittner, Christopher D. dan Larcker, David, F. "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications"http:\\www.ssrn.com, 12 Februari 2004.

Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), *Balanced Scorecard*, Jakarta, Erlangga.

Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2004),"*Causality in a Performance Measurement Model*", http:\\www.ssrn.com.

Malina, Mary, A. dan Selto, Frank, H. (8 Februari 2004),"*Communicating and Controlling Strategy: an Emperical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard* ", http:\\www.ssrn.com.

Modell, Sven (12 Februari 2005), "*Performance Measurement Myths in Public Sector*",http:\\www.ssrn.com.

Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "*A Balancing Act : Developing and Using Balanced Scorecard*", http:\\www.performance-measurement.net.

Rohm, Howard (25 Agustus 2004), "*Improve Public Sector results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Succcess*", http:\\www.balancedscorecard.org.

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, seirama 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 infromasi ditandai oleh lima *trend*: *trend* pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technolgy*), *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 deferensiasi 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[a]):

1. membangun *customer relationships* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efekif,
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 *Renaisance Sollutions, 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 mejalankan 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, dengan 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.

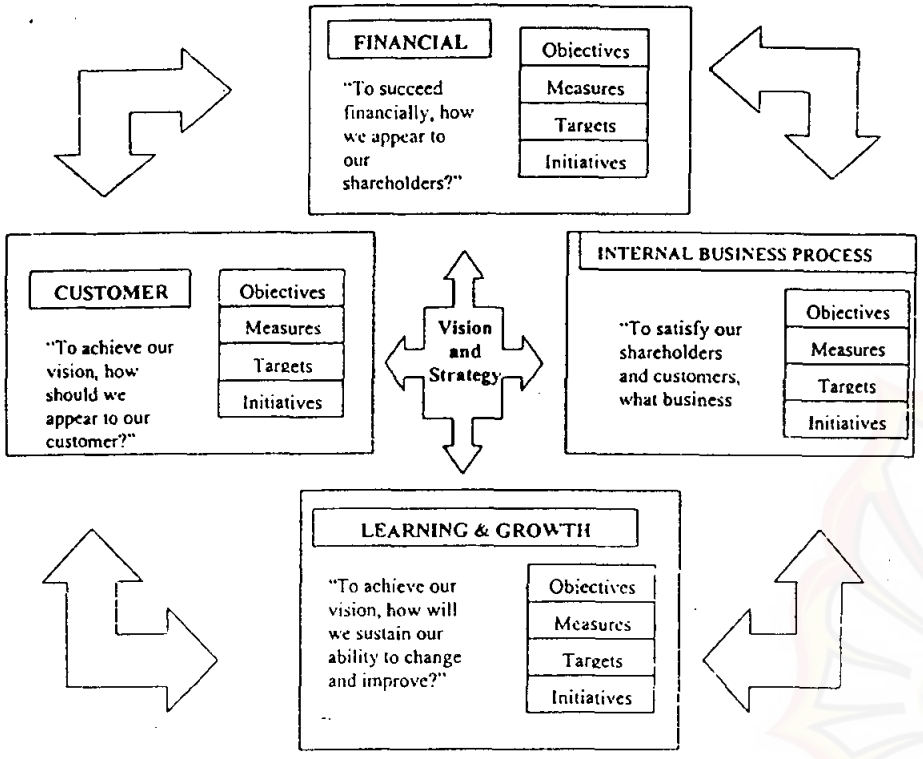
Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja

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 Startegy into Action*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetss, 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 memilki 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 organsiasi. 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
Growth	• Sales Growth rate by segment • Percentage revenue from new product, services, and customers	• Revenue/Employee	• Investment (percentage of sales) • R & D (percentage of sales)
Sustain	• Share of targeted customers and accounts • Percentage revenues from new application • Customer and product line probability	• Cost versus competitors • Cost reduction rates • Indirect Expenses (percentage of sales)	• Working capital ratios (cash to cash cycle) • ROCE by key *asset* categories • *Asset* utilization rates
Harvest	• Customer and product line probability • Percentage profitablity customer	• Unit cost (per unit output, per transaction)	• Payback • Throughput

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

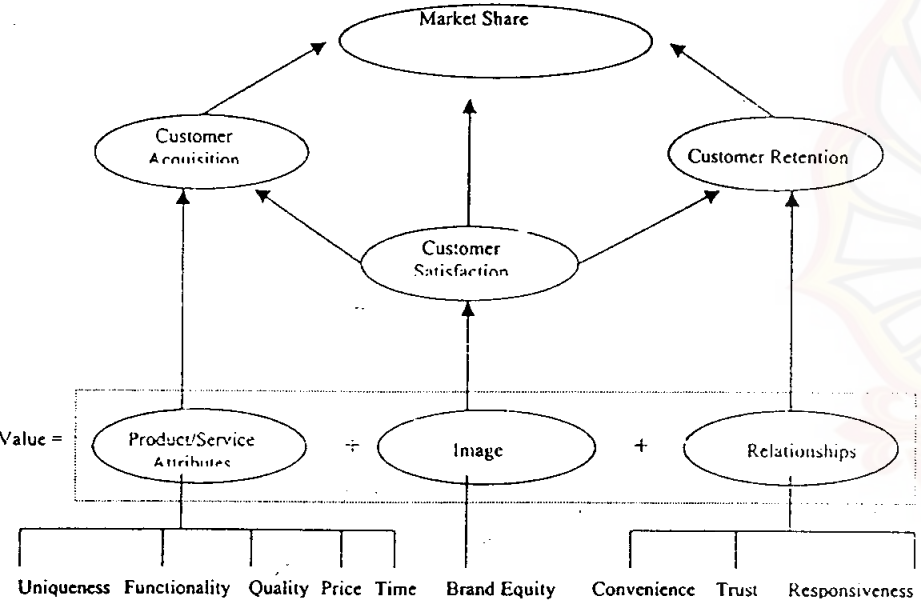
Objectives	Measures
Revenue Growth: • Increase the number of new products • Create new applications • Develop new customers and markets • Adopt a new pricing strategy	• Percentage of revenue from new products • Percentage of revenue from new applications • Percentage of revenue from new sources • Product and customer profitability
Cost Reduction: • Reduce unit product cost • Reduce unit customer cost • Reduce distribution channel cost	• Unit product cost • Unit customer cost • Cost per distribution channel
***Asset* Utilization:** • Improve *asset* utilization	• Return on investment & Economic value added

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th 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.



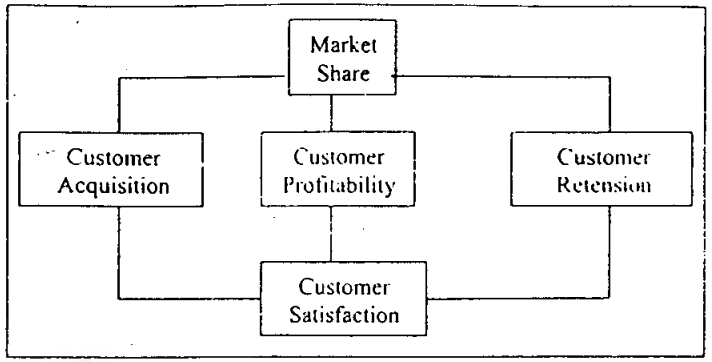
Gambar 2

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 buisness 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 custommer.

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 Massachusets, 1996, p. 68.

1. Pangsa pasar (*maket 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
Core: • Increase market share • Increase customer retention • Increase customer acquisition • Increase customer satisfaction • Increase customer profitability	• Market share (percentage of market) • Percentage growth of business from existing customers, Percentage of repeating customers • Number of new customers • Ratings from customers surveys • Customer profitability
Performance Value: • Decrease price • Decrease postpurchase cost • Improve product functionality • Improve product quality • Increase delivery reliability • Improve product image and reputation	• Price • Postpurchase costs • Ratings from customer surveys • Percentage of returns • On-time delivery percentage, Aging schedule • Ratings from customer surveys

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th 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
• Increase employee capabilities	• Employee satisfaction ratings, Employee turnover percentages, Employee productivity (employee/revenue), Hours of training, Startegic job coverage ratio (percentage of critical job requirements filled)
• Increase motivation and alignment	• Suggestions per employee, Suggestions implemented per employee
• Increase information systems capabilities	• Percentage of processes with real-time feedback capabilities, Percentage of customer-facing employees with on-line access to customer and product information

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th 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):

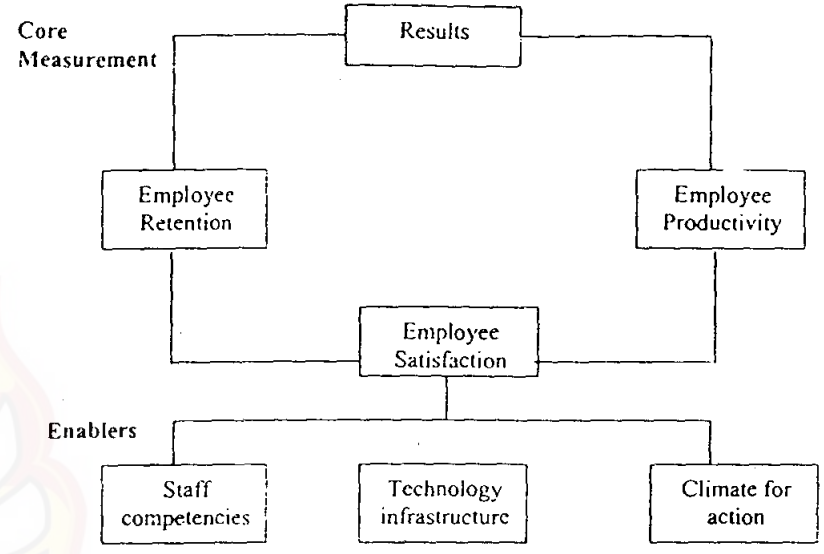
a. *Communicating and Educating.* Program yang berkesinambungan dan konsisten untuk mendidik organisasi dalam rangka mendukung strategi seperti memberi umpan balik terhadap kinerja aktual adalah dasar bagi pengarahan suatu organisasi.
b. *Setting goals.* Program-program *Management by Objectives* yang 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.



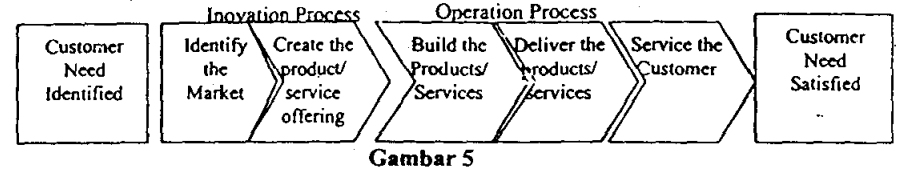
Gambar 4

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
Innovation:	
• Increase the number of new products	• Number of new products vs. planned
• Increase proprietary products	• Percentage of revenue from proprietary products
• Decrease new product development time	• Time to market (from start to finish)
Operations:	
• Increase process quality	• Quality costs, Output yields, Percentage of deffective units
• Increase process efficiency	• Unit cost *trends*, Output/input(s)
• Decrease process time	• Cycle time and velocity, MCE
Postsales service:	
• Increase service quality	• First-pass yields
• Increase service efficiency	• Cost *trends*, Output/input
• Decrease service time	• Cycle time

Sumber : Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, Management Accounting, 5th 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[a]):

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 sistematik 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.* 5th 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. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review.* January-February : 80-82.

_____. 1996b. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy.* California : California Management Review.

_____. 1996c. *The Balanced Scorecard : Translating Startegy into Action.* Boston Massachusets : Harvard Business School Press.

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

SURABAYA