

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Penelitian-penelitian dengan metode *Balanced Scorecard* pada nyatanya telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya dalam upaya peningkatan kinerja maupun perbaikan terhadap kinerja sebuah perusahaan. Diantaranya penelitian yang telah dilakukan oleh Meirdania Zudia (2010), mengenai analisis penilaian kinerja organisasi menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang. Dari hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset* (ROA), Rasio Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio* (LDR) mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal.

Rina Silvia, Intiyas Utami dan Usil Sis Sucahyo (2016), melakukan penelitian strategi pemitigasian bias pengukuran umum dalam evaluasi *Balanced Scorecard* dengan balikan eksplanatori. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya bias pengukuran umum dalam evaluasi *Balanced Scorecard* (BSC) dan menguji balikan eksplanatori sebagai pemitigasi bias pengukuran umum.

Begitu juga dengan Moses L. Singgih, Kristiana Asih Damayanti dan Renny Octavia (2001), yang melakukan pengukuran dan analisa kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di PT. "x". penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT. "x" dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang dipakai selama ini hanya mengukur kinerja dari *financial perspective*.

Kemudian oleh Susanto, Tarman dan Sukirno (2004), melakukan pengujian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen pada PT. Sari Husada berdasarkan empat perspektif kinerja *Balanced Scorecard*, hubungan antar

perspektif dalam membentuk kinerja manajemen secara komprehensif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa dengan strategi pemasaran dan strategi produksi cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Ika Ratna Hidayati, Satibi dan Achmad Fudholi (2013), tentang analisis kinerja instalasi farmasi RSUD Kanjuruhan Kabupaten Malang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *human capital* belum mampu melakukan inovasi dalam mendukung perkerjaannya, budaya organisasi sudah sangat baik di IFRS, dan teknologi informasi belum beroperasi dengan baik.

2.2 Pengukuran kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misinya. Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplementasikan strateginya. Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Ulupui (2002) mengartikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran kemajuan secara periodik terhadap tujuan-tujuan yang bersifat jangka panjang dan pendek yang nyata dan pelaporan hasil-hasilnya untuk para pengambil keputusan sebagai suatu upaya untuk peningkatan kinerja program.

Charles dan Ralph (1997), mengatakan bahwa langkah pertama dalam membuat sebuah sistem penilaian kinerja adalah dengan memilih alat ukur kinerja yang cocok dan sesuai dengan perhatian manajemen pada semua aktivitas perusahaan. Selanjutnya Atkinson et al (1995) mengemukakan bahwa penilaian kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi perbaikan perencanaan, proses dan evaluasi, dimana implementasi yang kurang sesuai dengan yang seharusnya, dan setelah dinilai kinerjanya menunjukkan informasi yang tidak sesuai

dengan tujuan, maka ketidaksesuaian tersebut dijadikan informasi untuk perbaikan proses evaluasi selanjutnya.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001).

2.2.2 Aspek Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja terdapat beberapa kriteria yang dinilai manajemen yaitu:

1. Hasil tugas individu

Dengan hasil seperti ini maka manajer akan dapat menilai atas dasar kriteria seperti kuantitas yang diproduksi, residu yang dihasilkan dari biaya produksi perunit. Hasil tugas individual ini yang akan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan.

2. Perilaku karyawan

Yang mencakup perilaku individual dan perilaku kelompok. Misalnya ketepatan waktu per-departemen dalam memasukkan laporan bulanan atau tugas kepemimpinan yang paling jauh dengan kinerja.

2.2.3 Bias dan Tantangan dalam Pengukuran Kinerja

Penelitian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah preestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja. Promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996), adalah:

1. *Hallo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai

cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya.

2. *Leniency and Severity Effect, Leniency Effect*, ialah penilai yang cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. *Severity effect* ialah penelitian yang cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk.
3. *Central Tendency*, yaitu penilaian yang tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya.
4. *Assimilation and Diferrential Effect, Assimilation Effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect* adalah penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan yang lainnya.
5. *First Impression Error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka bertemu.
6. *Recency Effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan dan melupakan perilaku yang lalu selama jangka waktu tertentu.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mencatat skor hasil dari kinerja seseorang. Unuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan seseorang di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu finansial dan nonfinansial, jangka panjang dan jangka pendek, serta intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Balanced Scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Lubis dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Konsep mengenai *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton (1992) sebagai sekumpulan ukuran kinerja yang memberikan kemampuan kepada manager untuk memberi pandangan yang cepat sekaligus komprehensif atas bisnis mereka. *Balanced Scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja keuangan yang dilengkapi oleh ukuran-ukuran non keuangan pada dimensi-dimensi pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1992).

Menurut Widjaja T. Amin (2001), *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi dan seimbang serta dapat mendukung strategi perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menyalurkan tenaga, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki pekerja dalam sebuah organisasi guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Keempat perspektif pengukuran kinerja mencerminkan keseimbangan Antara kinerja finansial dan nonfinansial, kepentingan manajemen jangka pendek dan manajemen jangka panjang, *inward looking* dan *outward looking*, organisasi perusahaan sebagai system terbuka dan dinamis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal par pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang kritis, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya *Balanced Scorecard* diterapkan diberbagai perusahaan maka dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan.
2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis keseluruhan perusahaan.
3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* dapat menimbulkan adanya keseimbangan dalam 3 hal, yaitu:

1. Keseimbangan antara ukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan serta ukuran internal untuk proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran serta pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara ukuran hasil sebagai hasil kerja dari usaha masa lalu dan ukuran kinerja sebagai ukuran yang dapat memacu kinerja di masa depan.
3. Keseimbangan Antara ukuran yang obyektif dan subyektif.

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Maksudnya adalah kartu nilai untuk mengukur kinerja personil yang dibandingkan dengan kinerja yang direncanakan, serta dapat digunakan sebagai evaluasi. Setra berimbang (*balanced*) artinya kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Karena itu jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan Antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta Antara kinerja bersifat internal dan yang bersifat ekstern.

2.3.3 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

Sasaran dari system pengukuran adalah untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi dari suatu dengan baik. *Balanced Scorecard* berusaha untuk mentranslasikan strategi kedalam suatu sitem pengukuran. *Balanced Scorecard* mengkomunikasikan sasaran dan target kedalam Bahasa operasional. Komunikasi ini akan memfokuskan manajer dan pekerja atas faktor-faktor penentu kinerja yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan tindakan untuk melaksanakan tujuan organisasi. Disamping itu *Balanced Scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu Bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan keseluruhan pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses di saat ini dan yang akan datang.

2.3.4 Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Perusahaan yang dapat menjelaskan strateginya kedalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjelaskan strateginya, karena dapat mengkomunikasikan

suatu strategi unit bisnis. Tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* organisasi terhadap strategi, yaitu:

1. Hubungan sebab akibat

Balanced Scorecard mampu menjabarkan tujuan dari pengukuran tiap perspektif yang ada dengan baik dalam satu kesatuan. Pengembangan *Balanced Scorecard* harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh *Strategic Business Unit* (SBU) dalam hubungan sebab akibat.

2. Penggerak kinerja

Balanced Scorecard harus memiliki bauran hasil yang memadai dan pemicu kinerja yang digunakan oleh SBU. Identifikasi kinerja membantu mengatasi kelemahan dari segmen pasar.

3. Hubungan terhadap keuangan

Tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari penggerak kinerja, dan dapat diketahui tingkat efektivitas dalam memberikan hasil.

2.4 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard menyajikan suatu kerangka, suatu bahasa yang menyajikan visi, misi dan strategi perusahaan. Hal ini berguna untuk memberikan tolok ukur bagi karyawan dalam menentukan arah perusahaan sehingga mencapai kesuksesan di masa kini dan mendatang.

2.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pada penelitian ini perspektif keuangan dapat diukur melalui rasio-rasio keuangan sesuai laporan keuangan sebagai berikut:

1. Rasio Rentabilitas

Merupakan alat untuk menganalisis atau mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Rasio yang digunakan dalam penelitian adalah *Return on Assets* (ROA). Rasio ROA ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

2. Rasio Efisiensi (Rasio Biaya Operasi)

Merupakan perbandingan Antara biaya operasional dan pendapatan operasional. Rasio efisiensi (BOPO) untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan perusahaan dalam melakukan kegiatan operasinya.

3. Rasio Likuiditas

Loan to Deposit Ratio (LDR) adalah rasio antara seluruh jumlah modal yang diberikan perusahaan. Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban kepada para karyawan.

Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara *financial*, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perusahaan yang mendasar. Oleh karena itu perusahaan perlu menentukan sasaran strategik dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang dengan tahap-tahap berikut ini:

1. Tahap *Growth*

Umumnya menghasilkan produk dengan prospek cukup cerah. Perusahaan tersebut mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki untuk mendukung produk-produk mereka. Hal ini bertujuan untuk membangun dan memperluas berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana. 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 atau penjualan.

2. Tahap *Sustain*

Perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar agar dapat terus meraih laba. Umumnya, investasi lebih ditujukan untuk mengatasi kemampetan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi dan menyempurnakan proses produksi.

3. Tahap *Harvest*

Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh karena itu, tolok ukur yang dapat digunakan adalah arus kas masuk kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

Ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan dan Norton, 2001) antara lain: bauran dan pertumbuhan pendapat, penghematan biaya/peningkatan produktifitas, pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

2.4.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolok ukur yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

A. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*):

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

B. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*):

1. Atribut produk/jasa
Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu.
2. Hubungan pelanggan
Mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Citra dan reputasi
Menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Bisnis Internal Perspective*)

Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Didalam perspektif proses bisnis internal ini ada tiga tahap yang harus dilakukan yaitu:

1. Tahap Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu dari proses ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi *customer*.

2. Tahap Operasi

Pada tahapan ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan *order* dari *customer*, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

3. Tahap Purna Jual

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk/jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan agar para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Growth and Learning Perspective*)

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

1. Kemampuan Karyawan

Pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, presentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu: pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan, pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

2.4.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik berikut menurut (Mulyadi, 2005):

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat yang terdiri dari:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkeseimbangan.
- b. Kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

3. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh system tersebut.

2.4.6 Manfaat *Balanced Scorecard* Bagi Organisasi

Ada beberapa manfaat dari implementasi *Balanced Scorecard* bagi sebuah organisasi guna mensukseskan visi dan misi organisasi. Manfaat yang dapat diperoleh dari implementasi *Balanced Scorecard* antara lain (Riyandanu, 2011):

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan, namun sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. *Balanced Scorecard* menyatukan berbagai elemen persaingan bisnis yang harus dipergantikan oleh organisasi kedalam satu laporan manajemen lengkap. Konsep manajemen lainnya hanya berfokus pada satu hal tunggal untuk mengelola persaingan, misalnya reduksi biaya strategis yang berfokus final pada biaya dan harga produk atau jasa. Hal ini berbeda pada *Balanced Scorecard* yang berfokus pada semua elemen

persaingan bisnis melalui sifat komprehensif *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan dalam keempat perspektif.

3. *Balanced Scorecard* member gambaran operasi organisasi secara menyeluruh sehingga perbaikan di satu aspek tidak merugikan aspek yang lain, namun justru akan mendorong tercapainya perbaikan di aspek lainnya karena sifat *Balanced Scorecard* yang koheren. Hal ini berbeda dengan konsep manajemen lainnya yang memberikan gambaran sepotong-sepotong mengenai operasi organisasi. Usaha memuaskan pelanggan menyebabkan organisasi harus memperhatikan seluruh aspek yang dimilikinya untuk memberikan nilai terbaik bagi kepuasan pelanggan.
4. *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen yang memungkinkan organisasi untuk:
 - a. Mengkomunikasikan visi dalam istilah operasional yang ringkas.
 - b. Menyajikan gambaran yang lengkap dan sesuai tentang kinerja organisasi.
 - c. Mempertahankan atau meningkatkan keberhasilan organisasi melalui kompromi dengan perubahan yang akan terjadi dari faktor ekonomi makro, kompetisi industri, merger dan akuisis, adopsi struktur organisasi baru, masuk ke pasar baru, dan perubahan manajemen.
5. Organisasi yang berhasil akan menghadapi pertumbuhan yang pesat, perubahan, dan tantangan baru. Komunikasi adalah faktor kunci untuk menghadapi semua hal diatas.
6. *Balanced Scorecard* menjabarkan strategi di dalam serangkaian tindakan jika dilaksanakan oleh organisasi yang memiliki *opportunity mindset*, yang akan menangkap peluang-peluang bisnis yang tersembunyi, sehingga relativitas keberhasilan dapat diambil organisasi.
7. *Balanced Scorecard* mendemonstrasikan tantangan bagi sebuah organisasi yang sukses, organisasi mengidentifikasi diri dan industrinya dari panggilan miss yaitu membuat kontribusi yang fit pada komitmen tempat organisasi sehingga dapat mengakomodasikan kepentingan komunitas tempat komunitas tempat organisasi dalam melakukan bisnisnya. Hal ini dapat tercapai karena kerangka *Balanced Scorecard* memperhatikan tidak hanya pelanggan atau pesaing namun keseluruhan *stakeholder* pada organisasi.
8. Organisasi dapat mencoba sebuah tes kecil sebagai alasan mengimplementasikan *Balanced Scorecard* yaitu menanyakan kepada CEO dan eksekutif seniornya, bagaimana mereka mengetahui organisasi sedang mencapai visinya.
9. Kemampuan teknologi informasi kini telah membuat terwujudnya kemungkinan mengembangkan operasional lokal, nasional, dan internasional. *Balanced Scorecard*

sebagai kerangka yang mampu menggabungkan semua ukuran organisasi dan semua ukuran unit bisnis operasi, dan kini telah dikembangkan perangkat lunaknya.

2.4.7 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Kaplan dan Norton (1996), menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategis jangka panjang. Perusahaan menggunakan focus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi

Proses *Balanced Scorecard* dimulai dengan tim manajemen yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategi yang spesifik. Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategi dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategi. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan suatu strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut visi perusahaan, yang mana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan ukuran-ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Scorecard* memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategi
Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran kemungkinan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non-finansial *Scorecard*.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi
Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana *Balanced Scorecard* sebagai pusat system manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.