

**EVALUASI KRITIS PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI DASAR PENENTUAN KINERJA**

**SKRIPSI**



**WIDYA BAYU INDRASTO**

**No. Mhs. : 94212139**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2004**

**EVALUASI KRITIS PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD  
SEBAGAI DASAR PENENTUAN KINERJA**

**SKRIPSI**

Diajukan guna memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar  
Sarjana Program S-1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Oleh :

N a m a : Widya Bayu Indrasto  
No. Mahasiswa : 94212139  
Jurusan : Akuntansi  
Bidang Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

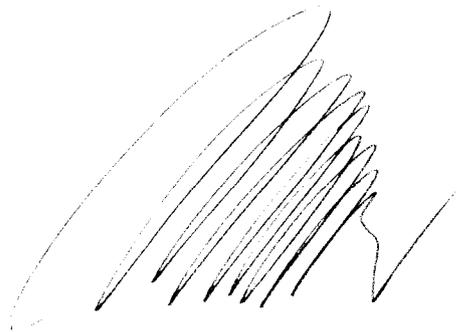
**2004**

## HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta,

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a cursive representation of the name 'Achmad Sobirin'.

**Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak.**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

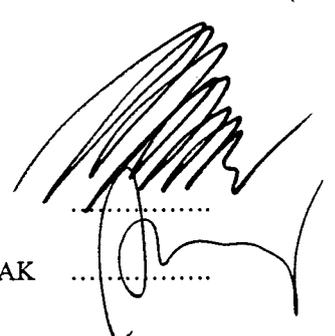
**EVALUASI KRITIS PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI DASAR  
PENENTUAN KINERJA**

**Disusun Oleh: WIDYA BAYU INDRASTO**  
**Nomor mahasiswa: 94212139**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 12 Mei 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : DR. ACHMAD SOBIRIN, MBA, AK .....

Penguji : DRA. ABRIYANI PUSPANINGSIH, M.SI, AK .....



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia


Drs. Suwarsono, MA

**“The real value add,  
It is not something you get -out of the box- ...”**

**!Dr. Marthi Pohl!**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan syukur terpanjatkan kepada Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Adapun skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program S-1 pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Berkenaan dengan segala sarana dan prasarana, serta dukungan moril maupun materiil yang telah diberikan, penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Ir. Luthfi Hasan, MS., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Drs. Suwarsono, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak., selaku Dosen Pembimbing.
4. Dra. Ataina Hidayati, MSi., Ak., dan Dra. Abriyani Puspaningsih, MSi., Ak., selaku Dosen Penguji.
5. Diana Savitri dan mbak Refi.
6. Rekan Pupun, Dani, Danu, Andi, dan Wisnu di Pandega Wreksa 2B.
7. Keluarga besar Bekasi.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya. Amien.

Penyusun

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI	iii
MOTTO	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAKSI	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Sistematika Pembahasan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Sistim Pengukuran Kinerja	9
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja	9
2.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	10
2.1.3. Evolusi Pengukuran Kinerja	10
2.1.3.1. Sistim Pengukuran Kinerja Tradisional	11
2.1.3.2. Pengukuran Kinerja Non Finansial	13
2.1.3.3. Sistem Pengukuran Strategik	13
2.1.4. Model Pengukuran Kinerja	15
2.1.4.1. Tableau de Bord	16
2.1.4.2. EFQM Business Excellence Model (BEM)	19
2.1.4.3. Performance Prism	21
2.1.4.4. Intangible Asset Monitor (IAM)	24
2.1.4.5. Skandia Navigator	24
2.2. Balanced Scorecard	26
2.2.1. Etimologi Balanced Scorecard	28
2.2.2. Pengertian Balanced Scorecard	29
2.2.3. Empat Perspektif Balanced Scorecard	31
2.2.3.1. Finansial	31
2.2.3.2. Customer	32
2.2.3.3. Proses Bisnis Internal	32
2.2.3.4. Pertumbuhan dan Pembelajaran	33
2.2.4. Karakteristik Balanced Scorecard	33
2.2.5. Manfaat Balanced Scorecard	36
2.2.6. Keunggulan Balanced Scorecard	37
2.2.7. Proses Perancangan Balanced Scorecard	38
2.3. Sistim Pengukuran Kinerja Kelas Dunia	40

2.4. Trend Manajemen	42
2.4.1. Fenomena Trend Manajemen	42
2.4.2. Balanced Scorecard = Trend Manajemen?	44
BAB III METODE PENELITIAN	49
BAB IV ANALISA DATA	56
4.1. Penerapan Balanced Scorecard di Beberapa Tempat	56
4.1.1. Balanced Scorecard di Gold Coin Group, Asia	57
4.1.2. Balanced Scorecard di Afrika Selatan	61
4.1.3. Balanced Scorecard pada Berbagai Rumah Sakit di Kanada	65
4.1.4. Balanced Scorecard di BAE Systems, Inggris	68
4.1.5. Balanced Scorecard di Centrelink, Australia	78
4.1.6. Balanced Scorecard di Bank Universal, Indonesia	86
4.2. Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard di Beberapa Tempat	93
4.3. Refleksi Penerapan Balanced Scorecard	98
4.3.1. Balanced Scorecard Secara Konseptual	98
4.3.1.1. Pola penerimaan Konsep Balanced Scorecard	98
4.3.1.2. Perkembangan Balanced Scorecard	106
4.3.1.3. Pembangunan Filosofi Balanced Scorecard	107
4.3.2. Balanced Scorecard Dalam Penerapan	110
4.3.2.1. Latar Belakang Perusahaan Pengguna Balanced Scorecard	110
4.3.2.2. Motivasi Penggunaan Balanced Scorecard	111
4.3.2.3. Fenomena Yang Mewarnai Penerapan	112
4.4. Kunci Sukses Penerapan Balanced Scorecard	124
4.4.1. Kepemimpinan (leadership)	125
4.4.1.1. Kapasitas dan Kapabilitas	126
4.4.1.2. Konsisten	127
4.4.1.3. Konsensus	127
4.4.2. Strategy Map	128
4.4.3. Metrik	131
4.4.3.1. Fakta Seputar Metrik	132
4.4.3.2. Faktor Kesulitan Dalam Pemilihan Metrik	133
4.4.3.3. Pengertian Metrik	134
4.4.3.4. Pokok Penting Penentuan Metrik	134
4.4.4. Waktu	137
4.4.4.1. Pelatihan	137
4.4.4.2. Pilot Project	138
4.4.5. Media Pendukung	141
4.4.5.1. Software	141
4.4.5.2. Konsultan	145
4.4.6. Antisipatif Terhadap Penolakan	146

4.5. Pengukuran Kinerja Kelas Dunia	150
4.6. Kritik Terhadap Balanced Scorecard	153
4.6.1. Masalah Pengungkapan (disclosure problems)	153
4.6.2. Permasalahan Implementasi (implementation problems)	154
4.6.3. Masalah Kesempurnaan (perfection problems)	156
4.7. Prospek Penerapan Balanced Scorecard	156
4.7.1. Trend Manajemen	156
4.7.1.1. Jargon Dunia Penulisan	158
4.7.1.2. Bedakan Pengguna Balanced Scorecard!	159
4.7.1.3. Penerapan Yang Tidak Tepat	160
4.7.2. Peringatan Dari Tableau de Bord	162
BAB V PENUTUP	166
5.1. Kesimpulan	166
5.2. Saran	168
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Artikel-artikel <i>Balanced Scorecard</i> pada Nexis Database.	4
Gambar 2. Hubungan sebab-akibat dalam <i>Performance Prism</i> .	23
Gambar 3. Rerangka <i>Skandia Navigator</i> .	26
Gambar 4. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Pengukuran Kinerja.	31
Gambar 5. Model Penelitian “Evaluasi Kritis Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Dasar Penentuan Kinerja”.	52

## ABSTRAKSI

Konsep organisasional memungkinkan penginterpretasian yang luas. Kemungkinan penerapan yang berbeda dari maksud konsep organisasional tersebut, merupakan salah satu konsekuensinya. Bagaimanapun kesuksesan konsep organisasional tidak dapat diperkirakan begitu saja. Disamping keadaan *socio-economic* dimana konsep tersebut diterapkan, *incipient preferences* dari pengikut yang prospektif dan kecakapan dalam mengartikulasikan dalam bahasa yang tepat juga merupakan beberapa sebab yang turut mempengaruhi. Selanjutnya menentukan suatu konsep organisasional merupakan 'trend' ataupun tidak, menjadi benar-benar sangat relatif. Namun satu yang akan dapat bertahan adalah, yang pada akhirnya dapat memberikan *return* terhadap apa yang telah diinvestasikan kedalamnya.

Memperkenalkan *Balanced Scorecard* di dalam organisasi dapat diibaratkan menciptakan sebuah bahasa. Penciptaan sebuah bahasa bisnis. Kata maupun frasa yang terdapat di dalam bahasa tersebut bergantung dari iklim setiap organisasi. Namun saat digunakan dalam kesehariannya, terdapat beberapa kaidah ataupun pola tetap tertentu antar setiap kultur yang berbeda. Pada karya ini akan dibicarakan struktur dari bahasa *Balanced Scorecard* serta beberapa logat yang membedakan dari lainnya, dari situasi dimana bahasa *Balanced Scorecard* digunakan untuk berbicara. Pada akhirnya, pencermatan terhadap logat tersebut kesehariannya menjadi hal yang tak kalah penting dibanding keutamaan dari struktur baku bahasa tersebut.

Bahasa *Balanced Scorecard*, dapat berbeda antar organisasi. Namun hal terpenting adalah, menjadikan komunikasi berjalan.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*. Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Munculnya abad informasi dalam beberapa dekade terakhir abad kedua puluh telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Tantangan baru muncul berupa pasar bebas, pemenuhan *stakeholder* dan sistem kinerja yang tinggi.

Sejalan dengan era persaingan informasi, relevansi kinerja yang diukur dengan hanya mengandalkan indikator keuangan dirasa kurang memadai. Penentuan kinerja keuangan lebih mendorong manajemen untuk memaksimalkan laba jangka pendek dan cenderung melupakan kenyataan bahwa untuk menilai kinerja suatu perusahaan tidak hanya berdasar pada kemampuan finansial saja tapi juga meliputi hal-hal yang bersifat non finansial, seperti kepuasan pelanggan, sumber daya manusia, loyalitas konsumen dan lain-lain.

Pergeseran pola persaingan perusahaan yang kini lebih menuntut perhatian kepada sektor non finansial sebagai penggerak utama sektor finansial ini telah

membawa konsep *Balanced Scorecard* berkembang dengan pesat dan luas. Pendekatan konsep *Balanced Scorecard* telah merubah pola pikir para CEO (*chief executive officer*) bahwa jika variabel independen yaitu *non financial measures* dari bisnisnya terpenuhi, dengan sendirinya variabel dependen yakni *financial performance* akan mengikutinya.

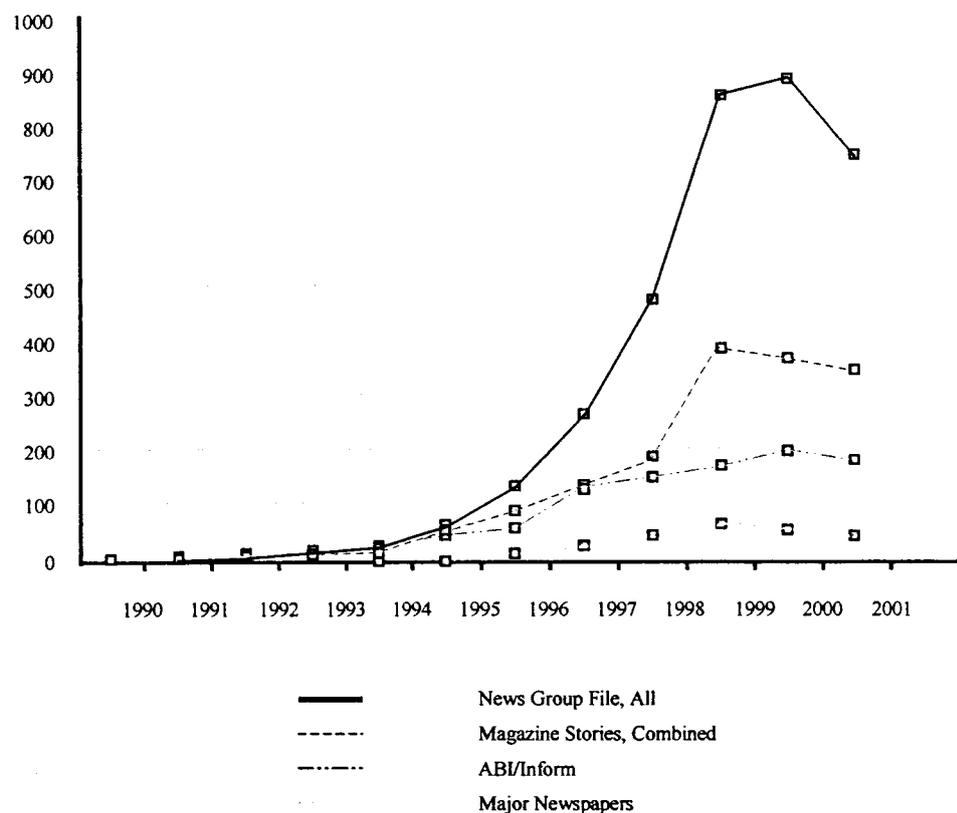
*Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai pengukur keberhasilan tindakan manajemen masa lalu atau disebut juga *lag indicator*, dan menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif konsumen, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pemacu kinerja masa depan atau disebut juga sebagai *lead indicator*.

Suatu survei pada tahun 2000 mengindikasikan bahwa mayoritas perusahaan di Amerika Serikat, Inggris dan Skandinavia menggunakan *Balanced Scorecard* atau setidaknya berencana akan menggunakan *Balanced Scorecard* dikemudian hari. Pada survei yang lain, seperti Bain & Company (2001), ditemukan fakta bahwa meski terjadi sedikit penurunan dalam penggunaan *Balanced Scorecard* sebesar 36%, namun tercipta kepuasan dengan tingkat rata-rata yang tinggi diantara para pemakai *Balanced Scorecard*. Demikian pula jumlah paket perangkat lunak (*software*) *Balanced Scorecard* yang diperdagangkan terus mengalami peningkatan dan kini telah mencapai 100 lebih seiring dengan meningkatnya jumlah komunitas-komunitas studi *Balanced Scorecard* di internet. Hal ini membuktikan bahwa dalam kurun waktu sepuluh tahun sejak pertama kali *Balanced Scorecard* diperkenalkan pada sekitar tahun

90-an, *Balanced Scorecard* telah menempati posisi penting dalam pengendalian manajemen pada era persaingan informasi dewasa ini.

Memasuki satu dekade sejak munculnya *Balanced Scorecard*, seiring gaung keberhasilan penggunaan *Balanced Scorecard*, mulai muncul beberapa reportase kegagalan yang cukup tinggi. Beberapa perusahaan mulai menghentikan proyek *Scorecard*-nya, sedangkan sisanya masih berusaha keras mengimplementasikannya. Berbagai pernyataan yang mengarah pada penolakan terhadap *Balanced Scorecard* pun mulai bermunculan. Beberapa diantaranya menyatakan bahwa proyek-proyek *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, tidak berwujud dengan sebagaimana mestinya. Misalnya beberapa manajer yang menggunakannya secara temporer, dengan pemikiran bahwasanya penerapan tersebut adalah sesuatu yang mesti dilakukan pada saat itu, namun tidak menerapkan sepenuhnya seperti yang telah direncanakan. *Balanced Scorecard* mulai dipandang sebagaimana halnya beberapa konsep yang mendahuluinya yang dianggap sebagai 'trend manajemen' seperti TQM, BPR maupun ABC dimana ide yang disodorkan tidak sepenuhnya dikatakan berhasil karena tidak diterapkan sebagaimana mestinya. Bahkan Hackett Benchmarking, sebuah survai *benchmarking*, menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* jelas-jelas suatu trend manajemen dimana pada survainya di tahun 2000, data menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* memaksakan diri menerapkannya agar tidak ketinggalan jaman (Aslinger, 2003). Walaupun hal tersebut kemudian dibantah oleh David P. Norton, *co-author* dari "The Balanced Scorecard: Measures That Drives Performance", dimana menurutnya lebih dari

separuh perusahaan yang tercakup dalam Hackett Benchmarking mempunyai *Balanced Scorecard* yang buruk, bagaimanapun hal tersebut menunjukkan bahwasanya setelah menginjak satu dekade pemunculannya, penerapan kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard* masih terus diwarnai dengan pro dan kontra. Nils, Cari, Jan dan Sofie (2003) menyodorkan fakta bahwasanya publikasi *Balanced Scorecard* tidak lagi mendominasi dan mulai mengalami penurunan pemberitaan seperti yang ditunjukkan pada gambar 1.



Gambar 1. Artikel-artikel *Balanced Scorecard* pada Nexis Database.  
(Nils-Goran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy and Sofie Roy, *Making Scorecards Actionable*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 2003).

Pada gambar tersebut, puncak tertinggi dari pemberitaan *Balanced Scorecard* terjadi pada sekitar tahun 1999-2000 dan setelah itu mulai menunjukkan penurunan, dalam hal ini yakni meredupnya pemberitaan mengenai *Balanced Scorecard*. Beberapa pihak mengatakan bahwa pemberitaan yang beberapa waktu lalu sempat meningkat hanyalah sebuah *euphoria* metode baru manajemen, dalam hal ini merupakan gambaran pengharapan yang berlebihan dari pelaku bisnis setelah melihat beberapa keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard*, terutama pada awal munculnya konsep tersebut yakni sekitar tahun 1990 - 1992. Penurunan pemberitaan dapat diindikasikan bahwa mereka sudah mulai 'tidak tertarik' lagi, terutama karena banyaknya reportase kegagalan.

Fenomena ini tentu saja mengundang pertanyaan apakah setelah *Balanced Scorecard* diperkenalkan selama ini, diantara para pendukung antusias dan para pengguna yang skeptis, apakah *Balanced Scorecard* hanya sebatas 'trend' baru pengukuran kinerja manajemen yang hanya mampu bertahan tidak lebih dari satu dekade? Berdasar kenyataan tersebut, penelitian ini disusun untuk mengambil benang merah dari penerapan *Balanced Scorecard* selama ini: 'apakah yang kita dapat dari satu dekade penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penentuan kinerja?'

## **1.2. Rumusan Masalah Penelitian**

Terlepas dari kenyataan bahwa suatu konsep dalam perkembangannya bagaimanapun masih membutuhkan dukungan baik penelaahan maupun eksperimen-eksperimen yang lebih lanjut, namun dengan kurva yang

menunjukkan penurunan, dapat diartikan sebagai suatu gejala mulai ditinggalkannya *Balanced Scorecard*. Tentu saja hal tersebut masih merupakan interpretasi subyektif belaka. Sehingga untuk menuju pengevaluasian yang lebih lanjut mengenai fenomena yang sedang terjadi, perlu dirunut terlebih dahulu beberapa pertanyaan mendasar. Misalnya kegagalan-kegagalan seperti apakah yang kerap ditemui? Bagaimanakah para pendukung *Balanced Scorecard* yang berhasil menerapkan konsep tersebut mampu menghindari lubang-lubang kegagalan tersebut?

Berkaitan dengan hal tersebut, penelitian ini disusun dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran umum penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penentuan kinerja selama ini?
2. Berangkat dari implikasi dari gambaran umum tersebut, mampukah *Balanced Scorecard* bertahan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Pada dasarnya tidak ada satupun alat manajemen yang lebih baik ataupun buruk dibanding yang lainnya. Setiap alat mempunyai kelemahan dan kekuatan. Sehingga kesuksesan terhadapnya sangat bergantung dari bagaimana menggunakannya. Untuk mampu menggunakan dengan baik, diperlukan suatu wawasan. Dalam hal ini merupakan suatu pandangan menyeluruh untuk dapat memahami efek penuh maupun efek samping dari alat tersebut.

Merujuk dari hal tersebut, tujuan penelitian ini dapat disarikan menjadi beberapa pokok, yakni:

1. Melihat dan mengevaluasi gambaran umum penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penentuan kinerja selama ini.
2. Memberi pemahaman yang baik, apa serta bagaimana sistem penentuan kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adalah merupakan hal biasa seorang manajer menjadi penyebab tenggelamnya organisasi akibat digunakannya berbagai jenis alat manajemen tanpa memahami dan menyadari manfaat sepenuhnya yang akan didapat bagi kepentingan bisnisnya. Berdasar pada kenyataan tersebut, suatu penelaahan dirasa perlu dilakukan. Suatu penelaahan dalam bentuk evaluasi kritis dapat menjadikan suatu tuntunan (*guideline*) untuk menyikapi dan selanjutnya memposisikan diri kita terhadap suatu alat manajemen. Tingkat kekritisian dalam penelaahan tersebut kelak akan membawa kita menjadi figur '*man behind the gun*' yang tepat dibalik alat manajemen yang dipilih.

Mengacu dari hal tersebut, manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi dunia usaha, penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran kritis penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai dasar penentuan kinerja.
2. Bagi bidang akademik, skripsi ini diharapkan mampu menambah khasanah penulisan tentang sistem penentuan kinerja.

### 1.5. Sistematika Pembahasan

Penulisan penelitian ini menggunakan sistematika sebagai berikut:

#### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi pengantar yang menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

#### BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi telaah teori dan pemikiran serta sejarah yang mendasari munculnya *Balanced Scorecard*, serta langkah-langkah dasar penyusunan penentuan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

#### BAB III METODE PENELITIAN

Merupakan penjabaran pendekatan yang digunakan, beserta seluruh rangkaian penulisan, termasuk usulan pengumpulan maupun penggunaan materi, langkah-langkah pengumpulan data dan bahan penulisan, serta metode dan analisis data yang digunakan dalam penulisan.

#### BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menjabarkan dan menganalisis penggunaan *Balanced Scorecard*, berikut bukti-bukti kegagalan ataupun kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard*.

#### BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN REKOMENDASI

Bab penutup ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan penerapan *Balanced Scorecard* selama ini, serta rekomendasi pembangunan konsep *Balanced Scorecard* untuk perumusan sistem penentuan kinerja yang bermanfaat bagi kesuksesan perusahaan.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Sistem Pengukuran Kinerja

##### 2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

“Salah satu bentuk paling berbahaya dari *human error* adalah melupakan apa yang hendak dicapai .. “

(Paul Nitze)

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Tujuan pokok pengukuran kinerja pada dasarnya adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Selanjutnya penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang diinginkan melalui umpan balik hasil pada waktunya serta penghargaan (*reward*).

Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2000) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan ataupun dengan biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawaban. Sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa

baik aktifitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

### **2.1.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja bagi organisasi ditujukan untuk mengembangkan secara berkesinambungan dalam usaha menilai dengan semestinya kinerja operasional kesatuan usahanya serta pemfokusan semua sumber daya pada proses internal dan sistim yang tepat menuju perbaikan. Selanjutnya, pengukuran kinerja bermanfaat dalam memotivasi personil untuk mengukur kemajuan yang dilakukannya menuju perbaikan (Vokurka and Flidner, 1995).

### **2.1.3. Evolusi Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja bisnis dari masa ke masa mengalami evolusi seiring usaha organisasi untuk mendapatkan gambaran lengkap kinerja kesatuan usahanya. Dimulai sejak pengukuran kinerja tradisional, dengan sistim akuntansi biaya tradisional yang muncul sekitar awal tahun 1900-an hingga beralih ke sistim pengukuran kinerja terkini yang merupakan produk sistim akuntansi manajerial (Johnson and Kaplan, 1987).

Menurut Bourguignon, Malleret dan Nørreklit (2001), evolusi pengukuran kinerja dewasa ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian. Pertama, penggunaan pengukuran finansial yang dikombinasikan dengan pengukuran non finansial dimana mulai terbentuk pada sekitar tahun 90-an. Kedua, penekanan hubungan antara proses perencanaan strategik dan pengukuran kinerja. Dari dua

bagian evolusi tersebut, yakni kombinasi pengukuran finansial dan non finansial serta hubungan kuat antara pengukuran kinerja dan strategi, membentuk karakteristik yang disebut sebagai sistim pengukuran strategik (*strategic measurement system*).

#### 2.1.3.1. Sistim Pengukuran Kinerja Tradisional

Selama hampir dua dekade terakhir, peneliti profesional dan akademik mengkritik pengukuran kinerja tradisional kurang memadai untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah seperti sekarang ini. Secara terpisah, mereka menegaskan bahwasanya pengukuran kinerja tradisional, yakni pengukuran kinerja tunggal yang menitikberatkan pada pengukuran kinerja finansial seperti halnya pengukuran biaya dan efisiensi, mempunyai beberapa kelemahan diantaranya:

1. Penggambaran kinerja organisasi yang kurang lengkap. Personil yang dievaluasi menurut kecakapannya dalam pemenuhan target jangka pendek tidak dapat diharapkan kekonsistennya dalam melakukan tindakan yang terbaik untuk keputusan yang berimplikasi jangka panjang (CMA Canada, 1999). Misalnya dalam usaha menggapai target pendapatan setiap kuartal, personil berusaha memaksimalkan *product shipment* bahkan dengan mempertaruhkan resiko melanggar ketentuan hasil yang dicapai dengan pengiriman produk dalam volume yang lebih kecil. Dampak yang ditanggung pada reputasi organisasi tidak akan terlihat pada *budget* kuartal, namun akan sangat terlihat pada tingkat kepuasan *customer*.

2. Mencerminkan hasil pencapaian organisasi pada masa lalu (kinerja historik) namun tidak mencerminkan kebijakan pengelolaan sumber daya yang ada sekarang terhadap kinerja finansial masa yang akan datang. Dengan kata lain, memungkinkan pengeplorasian informasi dari masa lalu namun tidak menyajikan informasi yang bersifat prediktif seperti yang termuat pada beberapa metrik non finansial (Abran and Buglione, 2002; Kaplan and Norton, 1996c; Dearden, 1989). Misalnya, tidak cukup tersedianya suatu wawasan yang mendalam sebagai suatu peramalan data pada kinerja kualitas dan pengiriman produk.

Dampak yang dapat ditimbulkan dari penerapan pengukuran kinerja tradisional berupa keterlambatan penyesuaian organisasi dengan dinamika pasar termasuk untuk bersaing dalam kompetisi internasional, perkembangan teknologi dalam produksi dan sistim informasi serta perubahan sosial lingkungan bisnis.

Menurut Kaplan (1983), model akuntansi tradisional mempunyai basis pada produksi massal produk-produk yang berada pada tingkat *mature* dengan karakteristik tertentu dan teknologi yang stabil. Sehingga kesuksesan bisnis pada abad industri tidak lepas dari investasi besar-besaran pada aktiva berat seperti mesin-mesin dan pendekatan *scientific management*. Dalam lingkungan sekarang, dengan karakteristik perubahan cepat teknologi maupun struktur pasar, *intangible assets* dari bisnis mempunyai pengaruh yang semakin besar terhadap setiap kesuksesan maupun kegagalan organisasi. Dalam hal ini, bentuk akuntansi tradisional benar-benar merupakan praktik yang beresiko tinggi untuk lingkungan

bisnis terkini dimana mengabaikan nilai *intangible* organisasi serta aset intelektual, seperti produk dan pelayanan yang berkualitas tinggi, pekerja yang berkapabilitas dan bermotivasi tinggi, proses internal yang responsif dan terprediksi serta *customer* yang loyal dan terpenuhi kepuasannya (Kaplan and Norton, 1996b).

#### **2.1.3.2. Pengukuran Kinerja Non Finansial**

Berberapa tahun yang lalu beberapa organisasi telah merasakan pentingnya *intangible assets* dan pengukuran kinerja non finansial. Seperti halnya sekitar tahun 1950, General Electric mulai menambahkan penggunaan pengukuran non finansial (Epstein and Manzoni, 1987) dengan mengidentifikasi delapan area pengukuran dan menerapkannya sebagai sebuah penaksiran pada tiap divisi. Selanjutnya beberapa teori serupa muncul dengan merujuk pada pengukuran non finansial. Bagaimanapun sistem pengukuran non finansial pada saat itu umumnya masih berkarakter sistem lokal yang terpisah-pisah yang merupakan tuntutan dari kebutuhan lokal semata dan tidak terintegrasi ke dalam *strategic objectives* organisasi ataupun keseimbangan antara kebijakan lokal dan organisasi (Jazayeri and Scapens, 2003).

#### **2.1.3.3. Sistem Pengukuran Strategik**

Pada perkembangan selanjutnya, riset-riset akuntansi manajemen dan publikasi lebih mengarah kepada pembentukan sistem pengukuran yang terhubung dengan strategi. Hal ini disebabkan karena semakin dirasakannya

suatu jembatan untuk mengkomunikasikan strategi organisasi kepada para pemakai (*end user*). Diantaranya seperti beberapa hal yang ditekankan oleh Epstein dan Manzoni (1997):

1. Organisasi harus membangun sistem pengukuran kinerja yang mendukung strategi.
2. Sistem pengukuran kinerja harus mencakup sejumlah indikator non finansial untuk melengkapi indikator finansial, dengan memperhatikan pandangan *customer* dan kinerja proses internal.
3. Sistem pengukuran kinerja keseluruhan organisasi harus dijabarkan menjadi sejumlah pengukuran lokal untuk unit tingkatan bawah guna menterjemahkan *objective* organisasi menjadi *subset* yang memungkinkan pengelolaan.

Tulisan yang dianggap sebagai artikel klasik sistem pengukuran strategik yakni tulisan Steven Kerr yang berjudul "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B", menjabarkan sistem pengukuran kinerja organisasi yang memberi penghargaan terhadap karyawan dengan menggunakan dasar yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan akan diperoleh dari karyawan (Epsten and Manzoni, 1997).

Sedangkan The Balanced Scorecard Collaborative dalam situsnya menyatakan fakta bahwa hanya 5% dari tenaga kerja memahami strategi organisasi, 25% dari manajer mendapatkan insentif yang dihubungkan dengan strategi, 60% organisasi tidak menghubungkan *budget* dengan strategi serta 86%

tim eksekutif memiliki waktu kurang dari satu jam setiap bulannya dalam mendiskusikan strategi (<http://www.bscol.com>). Di tempat lain, Fortune Magazine mengindikasikan bahwa kurang dari 10% strategi yang dibangun organisasi terimplementasikan secara efektif. Fortune juga menemukan bahwa 70% kasus gagalnya CEO bukan terletak pada strategi, melainkan dari pengimplementasiannya (Miyake, 2003).

Semua hal tersebut di atas membuktikan bahwasanya selama ini hasil perencanaan strategik tidak dapat terjangkau luas yang mengakibatkan pengekseskuan yang rendah dari para pemakai di seluruh organisasi. Perencanaan strategik hanya nampak baik pada penampilannya seperti grafik-grafik dan penulisan yang baik. Pengekseskuan perencanaan strategik sebenarnya merupakan tanggung jawab seluruh personil dan bukan hanya manajemen tingkat atas organisasi (Evans, 2002).

#### **2.1.4. Model Pengukuran Kinerja**

Seiring berevolusinya sistim pengukuran kinerja, muncul pendekatan *knowledge management* yang menyertai kesadaran terhadap pentingnya aset *intangible* dan lambat laun mulai menggeser sistim pengukuran yang dibangun dengan model dengan basis pada pengukuran pokok-pokok fisik dan *tangible*, seperti bahan mentah, barang dalam proses dan barang jadi.

*Knowledge management* mengakomodasi beberapa pokok penting dalam perubahan, kelangsungan dan kompetensi organisasional dalam menghadapi perubahan lingkungan yang tiada hentinya. The Balanced Scorecard Institute

(<http://www.balancedscorecard.org/>) menyatakan bahwa *knowledge management* pada dasarnya merupakan pelekatan proses organisasional yang berusaha mencapai kombinasi kapasitas pemrosesan data dan informasi dari teknologi informasi dan kapasitas daya cipta dan pembaharuan dari sumber daya manusia.

Pada umumnya organisasi-organisasi memilih menerapkan pendekatan *asset-based* dan *knowledge management* secara bersama-sama atau pendekatan yang menghubungkan *knowledge* dalam pengaplikasian serta manfaat bisnis. Pada pendekatan pertama dimulai dengan pengidentifikasian *intellectual asset* kemudian pemfokusan perhatian manajemen dalam peningkatan nilainya. Sedangkan pada pendekatan kedua, dilakukan dengan penyeimbangan pengukuran finansial terhadap pengukuran *customer*, proses dan inovasi. Beberapa model dari pendekatan ini yang banyak mendapat perhatian praktisi dan akademisi diantaranya adalah EFQM *Business Excellence Model*, *Performance Prism*, *Intangible Asset Monitor (IAM)*, *Skandia Navigator* dan *Balanced Scorecard*. Namun dalam beberapa tahun terakhir, sorotan lebih banyak tertuju pada *Tableau de Bord* karena disebut-sebut sebagai inspirasi dibalik munculnya *Balanced Scorecard*.

#### **2.1.4.1. Tableau de Bord**

*Tableau de Bord* sudah sejak awal tahun 1900-an (Epsten and Manzoni, 1997) digunakan di Perancis sebagai sistim pengukuran kinerja dimana menempatkan pengelolaan terhadap aset organisasi baik aset berwujud (*tangible assets*) maupun aset tak berwujud (*intangible assets*). Penjelasan rinci terhadap

wujud orisinal *Tableau de Bord* bukanlah sesuatu hal yang mudah, karena skala waktu penemuan konsep tersebut yang cukup lama. Malo J. L., seperti yang dikutip oleh Bourguignon, Malleret. dan Nørreklit (2001), mencatat pemakaian *Tableau de Bord* pada bidang manajemen pertama kali pada tahun 1932. Karena telah mengalami berbagai macam peristiwa dari waktu ke waktu (evolusi), banyak ditemukan berbagai macam versi *Tableau de Bord* beserta penulis yang bersangkutan. Salah satu metodologi dalam pembangunan dan penerapan *Tableau de Bord* yang paling luas digunakan adalah OVAR Method (*Objectifs, Variables d'Action, Responsable*) yang dalam bahasa Inggris berarti '*Objectives, Action-Variables, Person in charge of these action variables*' (tujuan, variabel-variabel tindakan, personil yang berwenang). Bagaimanapun juga, dari sedemikian banyak definisi dan metodologi *Tableau de Bord* yang ditemukan, bukan berarti tidak ditemukannya karakteristik utama yang dimiliki konsep tersebut.

*Tableau de Bord* merupakan alat manajemen yang terdiri dari sekelompok indikator yang saling berhubungan dengan penelusuran hubungan sebab-akibat beserta rangkaiannya dan proses yang terpilih, dokumentasi serta interpretasi dari indikator-indikator tersebut. Setiap indikator dipilih sebagai ukuran status suatu bagian bisnis agar selanjutnya mudah untuk dikelola. Dengan demikian, jika semua indikator ditangani bersama-sama, dapat menghasilkan suatu bentuk fungsional umum bisnis (sistim) dalam pencapaian sarannya (Chiapello and Lebas, 2001).

Adapun *Tableau de Bord* dirancang dengan maksud untuk:

1. Menyokong pengendalian unit bisnis tiap manajer.

2. Membantu mengawasi pertanggungjawaban yang telah didelegasikan dan pelaporan kepada tingkat di atasnya.
3. Menyokong pengelolaan pembagian tanggung jawab.
4. Mengintegrasikan perilaku melalui penginformasian hal-hal yang sedang berlaku.

*Tableau de bord* bila diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris berarti 'The Dashboard', seperti halnya media yang digunakan oleh pilot pesawat terbang dan pengemudi mobil dalam memperhatikan kecepatan kendaraannya, berapa jarak yang telah ditempuhnya serta seberapa banyak bahan bakar yang dibutuhkan. Pada awalnya sekelompok praktisi dan akademisi Perancis membangun sebuah model yang digunakan insinyur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik terhadap hubungan antara tindakan nyata dan kinerja proses (hubungan sebab-akibat). Pada saat itu *Tableau de Bord* tidak lebih dari sebuah alat 'fisik' pengukuran kinerja yang digunakan insinyur daripada akuntansi, dimana merupakan bagian penting dari pekerjaan (proyek) teknik pada era perkembangan industri di Perancis.

Hal tersebut kemudian berkembang menjadi sebuah alat manajemen untuk mengakses struktur organisasional, strategi organisasional dan pertanggungjawaban *decision-making* (Epsten and Manzoni, 1998). Malo menambahkan, pada saat itu *Tableau de Bord* merupakan alat yang digunakan manajemen atas perusahaan, untuk memperoleh pandangan instan dan menyeluruh atas operasional dan keadaan lingkungan perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena

kondisi data akuntansi untuk pengambilan keputusan saat itu tidak lagi memadai. Pengaruh campur tangan dari pemilik, keterbatasan volume perusahaan dan pengaruh pajak (1917) mengakibatkan bias pada akuntansi keuangan untuk dapat digunakan sebagai data yang bermanfaat bagi manajemen.

*Tableau de Bord* pada akhirnya diterapkan pada manajemen tingkat atas yang memungkinkan manajer untuk mengoperasikan sistem, mengamati kemajuan bisnis, membandingkannya terhadap *goals* yang telah direncanakan serta mengambil tindakan untuk perbaikan.

Jazayeri M. dan Scapens R.W (2003) mengemukakan bahwasanya *Tableau de Bord* digunakan untuk mengendalikan operasional dengan menggunakan berbagai macam acuan dan lebih dari sekedar tombol *on/off*. Hal inilah untuk pertama kalinya yang memberikan manajer sebuah dasar untuk menyajikan dalam cara yang tepat, tinjauan luas parameter kunci untuk menyokong pengambilan keputusan dengan memfokuskan pada pihak pembuat keputusan yang pada akhirnya merupakan pemakai utama informasi tersebut.

#### **2.1.4.2. EFQM Business Excellence Model (BEM)**

BEM diperkenalkan oleh *European Foundation for Quality Management* (EFQM) yang ditujukan sebagai suatu fasilitas bagi manajemen dalam mengadopsi dan menerapkan prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) serta tujuan perbaikan yang kompetitif di dalam industri eropa. Rerangka BEM dirancang untuk membantu organisasi dalam pencapaian keunggulan bisnis (*business excellence*) melalui perbaikan yang berkesinambungan di dalam proses

manajemen dan penyebarannya untuk menciptakan aktivitas yang baik lebih luas. BEM menyediakan kalkulasi skor terhadap sejumlah kriteria yang dapat digunakan untuk perbandingan internal maupun eksternal, dengan harapan hasil perbandingan relatif tersebut dapat menghasilkan fokus dalam perbaikan kinerja proses kunci (*key process performance*) yang membawa menuju keunggulan bisnis.

BEM mengasumsikan bahwa keunggulan bisnis memerlukan beberapa elemen seperti:

1. Orientasi hasil.
2. Fokus kepada *customer*.
3. Kepemimpinan dan tujuan yang konstan.
4. *Management by processes and facts*.
5. Pembangunan dan keterlibatan personil.
6. Pembangunan hubungan kerjasama (*partnership*).
7. Tanggung jawab publik.

BEM menimbang kinerja organisasi dalam beberapa bidang ‘penciptaan aktivitas’ (*enabling activities*) dan ‘peninjauan hasil’ (*results*). Adapun dalam ‘penciptaan aktivitas’ tercakup lima kriteria: *Leadership; People; Policy and Strategy; Partnership and Resources; Processes*. Sedangkan pada ‘hasil’ meliputi empat kriteria: *Performance; Customer; People; Society*. Kinerja terkini suatu organisasi dapat dievaluasi melalui skor dari penyesuaian terhadap sembilan kriteria tersebut, dengan dihadapkan pada 32 pernyataan standar. Penilaian dapat

dilakukan dengan dasar *self assessment* maupun dengan bantuan pihak luar. Skor yang diberikan merupakan skor universal dengan perlakuan yang sama terhadap semua tipe maupun besarnya organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk memungkinkan perbandingan skor terhadap organisasi lainnya, ataupun untuk skor yang didapat pada waktu lalu. Pelaporan hasil dilakukan melalui format pelaporan tahunan.

Penggunaan sistim manajemen kualitas pada organisasi cenderung mengarah pada perbaikan skor, namun BEM tidak mampu menyediakan informasi bagaimana skor yang rendah dapat diperbaiki.

#### **2.1.4.3. Performance Prism**

Accenture Consulting dan the Center for Business Performance membangun *Performance Prism* yang mempunyai lima sisi bagaimana seharusnya memandang suatu bisnis:

1. Tuntutan *stakeholder* (tingkat paling atas).
2. Strategi.
3. Proses.
4. Kapabilitas.
5. Kontribusi *stakeholder* (tingkatan bawah).

Setiap sisi dari prisma mengalir dari atas hingga ke bawah, menghubungkan tuntutan stakeholder dengan strategi, strategi dengan proses, proses dengan kapabilitas dan kapabilitas dengan kontribusi dari *stakeholder*.

Kunci dari *Performance Prism* adalah menyepadankan kapabilitas organisasi terhadap setiap kelompok *stakeholder*. Adapun jangkauan *stakeholder* tersebut meliputi:

- *Pekerja*: Semua pekerja, termasuk pekerja paruh waktu, kontrak ataupun status lain yang dapat dikategorikan sebagai pekerja.
- *Pemasok*: Penyedia bahan, tenaga kerja dan sumber daya lain dalam organisasi.
- *Customer*: Konsumen dari produk ataupun jasa.
- *Shareholder*: Pemilik usaha.
- *Pelengkap*: Rekanan ataupun pihak lain yang turut menambahkan nilai terhadap produk ataupun jasa final.
- *Perantara*: Konsultan dan spesialis lain yang membantu dalam penyelarasan *strategy objectives* beserta tindakan-tindakannya.
- *Pihak berwenang*: Agensi pemerintah dan kelompok lainnya yang memiliki derajat pengaruh terhadap bisnis organisasi.

Pembangunan kapabilitas yang memadai merupakan langkah penting dalam kesuksesan pengimpleentasian strategi. Kapabilitas merupakan gabungan dari personil, teknologi, produk dan semua hal dalam bisnis yang mesti dikorbankan dalam tujuan memenuhi pengharapan dari *stakeholder*. Dalam bentuk yang sederhana, kapabilitas merupakan unit fungsional bisnis: produksi; pemasaran; penjualan; keuangan; distribusi dan semua komponen organisasional.

Pengintegrasian kapabilitas dengan kelompok *stakeholder* merupakan potensi yang dimiliki *Performance Prism*.

<b>5 Langkah Perancangan Performance Prism</b>
1. Identifikasi stakeholder yang ada dan tentukan tuntutan mereka.
2. Perancangan strategi untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan stakeholder.
3. Identifikasi proses bisnis untuk melaksanakan strategi.
4. Tentukan kapabilitas yang akan diperlukan.
5. Penyelarasan organisasi terhadap stakeholder.

Gambar 2. Hubungan sebab-akibat dalam *Performance Prism*.  
(Evans, M.H., *The Balanced Scorecard, Excellence in Financial Management*, February, 2002).

Sebelum menuju strategi, penerapan *Performance Prism* dimulai terlebih dahulu dengan pemahaman menyeluruh terhadap *stakeholder*. Hal ini ditujukan untuk menghindari penilaian yang subyektif terhadap strategi.

*Performance Prism* memberi penekanan pada penyeimbangan *lagging indicator* dengan *leading indicator*. Dengan menggunakan *leading indicator*, organisasi diharapkan dapat lebih baik dalam memfokuskan pada apa yang seharusnya akan terjadi dengan mengamati hal-hal yang pernah terjadi. Misalnya, dengan menempatkan pengukuran pada *repeat customer*, perusahaan dapat mengidentifikasi kecenderungan yang dapat mengakibatkan penurunan penjualan di masa yang akan datang.

Abran dan Buglione (2002) memandang *Performance Prism* sebagai penggabungan antara EFQM BEM dengan *Balanced Scorecard*.

#### 2.1.4.4. Intangible Asset Monitor (IAM)

Rerangka yang diciptakan oleh Karl Sveiby (1997; 1998) ini menempatkan sebuah *balance sheet* aspek-aspek *intangible* ke dalam ‘*family of three*’ area. Setiap bagiannya terdiri dari empat kategori yakni pertumbuhan, perbaikan, efisiensi dan stabilitas/resiko.

Adapun *family of three* dari IAM tersebut adalah:

1. Struktur Internal.

Terdiri dari konsep, model, komputerisasi dan sistim administrasi yang berjangkauan luas.

2. Struktur Eksternal.

Perhubungan dengan *customer* dan pemasok, merek, *trademarks* dan imej.

3. Kecakapan Individual.

Kapasitas personil bertindak dalam pelbagai situasi, termasuk ketrampilan, pengetahuan, pengalaman dan keahlian sosial.

Prinsip dasar dari rerangka IAM adalah bahwa personil merupakan titik sentral pembangkit laba perusahaan, jika setiap tindakan personil dikonversikan menjadi struktur pengetahuan yang *tangible* dan *intangible*, atau diistilahkan dengan ‘perspektif pengetahuan’.

#### 2.1.4.5. Skandia Navigator

Dipimpin oleh Leif Edvinsson, direktur perusahaan Skandia Group, *Skandia Navigator* pada tahun 1990 muncul di Swedia. *Skandia Navigator*

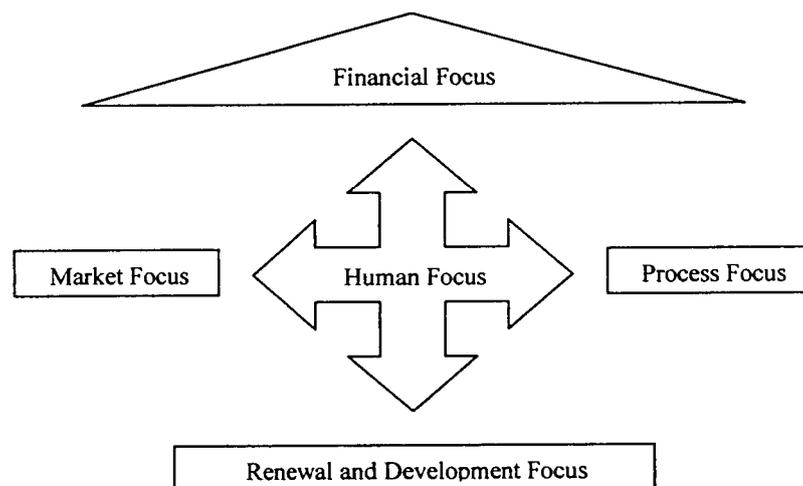
berangkat dari pemikiran bahwa kesuksesan harus dijamin dengan cara pembangunan nilai melalui "*Intellectual Capital*". Untuk mendorong pertumbuhan sektor finansial, Skandia membangun dan mengungkit nilai aset *intangible* seperti hubungan yang solid dengan *customer* dan *software* yang memadai.

*Skandia Navigator* merupakan model untuk memacu pembangunan bisnis yang berkesinambungan serta untuk memastikan bahwa tindakan manajemen dan perilakunya konsisten terhadap perbaikan dan pembangunan seperti halnya kinerja finansial.

Pembangunan dan penerapan *Skandia Navigator* pada organisasi memakan waktu beberapa tahun. Dalam Skandia Group sendiri pengimplementasiannya berlangsung dalam beberapa tahap. Tahap pertama merupakan tahap pencapaian persetujuan penerapan *Intellectual Capital*. Tahap kedua adalah pembangunan beberapa metrik yang diperlukan unit bisnis terpilih untuk dilakukan *pilot program*. Tahap ketiga merupakan tahap yang paling sulit, yaitu perolehan komitmen dari manajemen senior untuk kemudian menerapkan keseluruhan organisasi.

Rerangka *Skandia Navigator* (Edvinsson and Malone, 1997; Skandia Group, 1998) menurut Alain Abran dan Luigi Buglione (2002) merupakan perpaduan antara *Intangible Asset Monitor* dan *Balanced Scorecard*. Format penyajian *Balanced Scorecard* diterapkan pada kategorisasi *family of three* dari *Intangible Asset Monitor* dan menggunakannya dengan nama '*Intellectual Capital*' sebagai laporan tambahan pada pelaporan tahunan Skandia yang berjudul

“Visualizing Intellectual Capital in Skandia”. Jadi, *Skandia Navigator* menggunakan empat perspektif (fokus) yang sama seperti pada *Balanced Scorecard*, dengan serapan dan titik sentral *human focus*. Hanya saja, pada perspektif ke empat digunakan istilah ‘*renewal and development*’ (perbaikan dan pembangunan) daripada penggunaan nama perspektif *Balanced Scorecard* aslinya yakni ‘*learning and growth*’ (pembelajaran dan pertumbuhan).



Gambar 3. Rerangka *Skandia Navigator*.  
(Skandia Group, *Skandia UNIC: Universal Networking Intellectual Capital*, 1998).

## 2.2. Balanced Scorecard

Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan *Balanced Scorecard* pada beberapa artikel yang diterbitkan Harvard Business Review: “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance” (1992), “Putting the Balanced Scorecard to Work” (1993) dan “Using the Balanced Scorecard as a Strategic

Management System” (1996a). Setelah itu mempublikasikannya pada “The Balanced Scorecard - Translating Strategi into Action” (1996c) yang mengintegrasikan pengukuran strategik finansial dan non finansial serta secara eksplisit memfokuskan pada keterkaitan antara keputusan dan hasilnya yang dirangkaikan bersama-sama dalam hubungan sebab-akibat.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan hasil dari penelitian Kaplan dan Norton pada beberapa perusahaan besar di Amerika Serikat yang disponsori oleh lembaga penelitian Nolan Norton Institute selama satu tahun pada dua belas perusahaan pada tahun 1990 yaitu Advanced Micro Device, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIENA, Conner Pheripheral, Coy Research, Du Pont, Electronic Data System, General Electric, Hewlett Packard dan Shell. Penelitian tersebut berjudul “Measuring Performance in the Organization of the Future” dan David P. Norton CEO dari Nolan Norton bertindak sebagai ketua tim peneliti sementara Bob Kaplan menjadi konsultan akademisnya. Temuan-temuan dari penelitian tersebut diringkas dalam artikel “Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”.

*Balanced Scorecard* menyodorkan rerangka spesifik dalam memudahkan penterjemahan strategi ke dalam tindakan. Bagi manajer organisasi, *Balanced Scorecard* dapat memberikan pandangan atas apa yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi (Chang and Chow, 1999).

Berbeda dengan sistim pengukuran strategik lainnya, di dalam *Balanced Scorecard* terkandung ukuran hasil (*outcome measures*) dan pemacu (*driver*) kinerja dari suatu hasil, yang dihubungkan bersama-sama dalam suatu hubungan

sebab-akibat serta memungkinkan terciptanya sistem umpan balik pada sistem pengukuran kinerja. Lebih lanjut, *Balanced Scorecard* mengakomodasi penyelarasan departemental *goals* dan personal *goals* terhadap keseluruhan strategi organisasi (Kaplan and Norton, 1996c).

Jazayeri M. dan Scapens R.W (2003) memandang *Balanced Scorecard* sebagai suatu struktur informasi dan pendekatan manajemen yang mutakhir yang mengandung ukuran hasil dan *drivers* kinerja. Arti penting dari *Balanced Scorecard* adalah bahwa pemfokusan serta penyelarasan sumber daya manusia, teknologi informasi, tim eksekutif dan sumber daya finansial terhadap strategi organisasi, dan menjelaskan bagaimana organisasi mampu mencapai *strategic focus* dan sebuah keselarasan (Kaplan and Norton, 2000).

### 2.2.1. Etimologi Balanced Scorecard

*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata (Mulyadi, 2001). '*Scorecard*' yang berarti kartu skor dan '*balanced*' yang berarti berimbang. Kartu skor yang dimaksud adalah kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor (nilai) hasil kinerja personil dan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Hasil yang diperoleh dari perbandingan dua skor tersebut dipergunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan bahwa kinerja yang diukur merupakan perimbangan dari aspek: finansial dan non finansial, jangka pendek dan panjang serta sisi intern dan ekstern organisasi. Perimbangan yang dimaksud tidak berarti berimplikasi kepersamaan mutlak antar semua pengukuran, namun lebih

mengarah kepada usaha penyeimbangan dari fokus tunggal pengukuran finansial dengan menambahkan fokus tambahan pada aspek non finansial.

“Seimbang (*balance*), mempunyai makna suatu kestabilan yang akan muncul bila semua bagian telah disesuaikan sebagaimana mestinya terhadap bagian yang lain, dengan tidak ada suatu bagian atau unsur yang memaksakan kelebihan ataupun mempunyai proporsi berlebih dari yang lain.”

(Webster’s Third New International Dictionary)

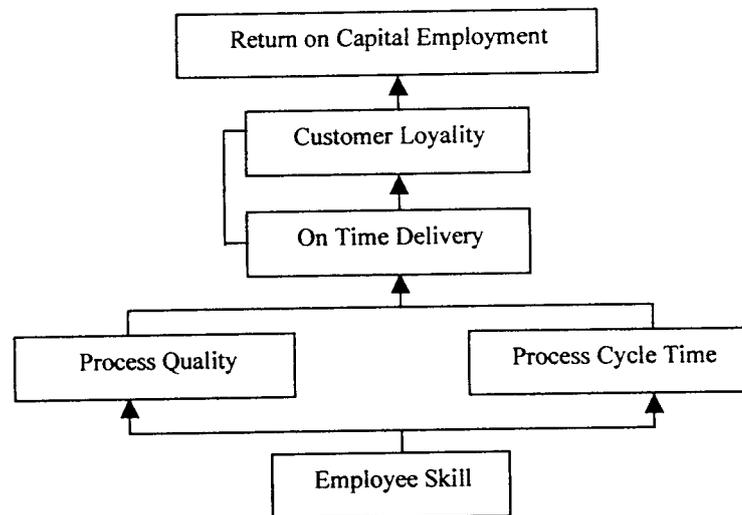
Oleh sebab itu, jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personil tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja finansial dan non finansial, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001).

### **2.2.2. Pengertian Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996c) didefinisikan sebagai suatu sistim manajemen yang dapat dipakai sebagai kerangka sosial dalam berbagai proses manajerial penting seperti penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam organisasi. Jadi pada hakikatnya *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan yang menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud (*tangible*) dimana tetap mempertahankan pengukuran finansial dan menambahkan pengukuran yang dilihat dari empat perspektif yang merujuk kepada penciptaan nilai terhadap

*customer*, peningkatan proses internal, inovasi, penghantaran ketetapan proposisi nilai kepada *customer* yang telah dituju dan penciptaan kapabilitas sistim serta personil, serta mencerminkan keseimbangan antara:

1. Pengukuran hasil pada masa lalu dan pemacu kinerja pada masa depan.
2. Pengukuran eksternal (pemegang saham dan *customer*) dan pengukuran internal (manajemen).
3. Pengukuran kinerja finansial dan non finansial.
4. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi, dan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
5. Tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi.



Gambar 4. Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Sistem Pengukuran Kinerja.  
(Robert S. Kaplan and David P. Norton, *Translating Strategy Into Action, "Customer Perspective"*, *Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, 1996).

### 2.2.3. Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

#### 2.2.3.1. Finansial

Perspektif ini terdiri atas pengukuran-pengukuran seperti aliran kas (*cash flow*), penjualan (*sales*) dan pertumbuhan pendapatan dan keuntungan (*income growth and profit*), *return on capital employed* (ROCE) ataupun *return on net assets* (RONA). Perspektif ini juga mencakup pengukuran yang komparatif/menyeluruh seperti *net margin* dan perhitungan sisa hasil produksi. Jenis pengukuran yang dipakai bergantung pada strategi yang dituju. Sebagai contoh jika ingin meningkatkan nilai *shareholder*, biasanya terdapat dua strategi umum. Yaitu pertumbuhan pendapatan dan strategi produktifitas. Setiap strategi tersebut akan mengacu pada tindakan yang berbeda dan memerlukan pengukuran

yang disesuaikan. Strategi produktivitas dikendalikan oleh perbaikan struktur biaya, contohnya: 'akan menciptakan biaya per unit yang rendah'.

#### **2.2.3.2. Customer**

Perspektif ini terdiri dari pengukuran seperti tujuan untuk peluncuran produk baru, pelayanan antaran yang tepat waktu dan tingkat kegagalan ataupun kerusakan produk ke tangan konsumen. Pada perspektif ini diterangkan dengan jelas nilai konsumen organisasi, sebagai contoh apakah mengacu pada strategi yang berdasarkan operasional yang baik, kepuasan konsumen dan keunggulan produk. Sekali lagi pengukuran yang dipakai pada perspektif ini bergantung pada strategi yang dituju. Sebagai contoh suatu perusahaan yang mengacu pada strategi kepuasan konsumen akan memfokuskan produk pada perbedaan bentuk atau spesifikasi produk seperti peningkatan tingkat pelayanan pekerja dan penghargaan terhadap kesetiaan *customer*. Dari pengukuran dapat diidentifikasi strategi yang dituju.

#### **2.2.3.3. Proses Bisnis Internal**

Perspektif ini menghubungkan kepada proses bisnis internal seperti produktivitas, *cycle time*, kualitas dan pengukuran biaya. Strategi akan menentukan pengukuran proses bisnis internal yang perlu ditekankan sehingga pengukuran berhubungan dengan nilai dari proposi organisasi. Pengukuran pada suatu kelompok akan berbeda-beda.

#### 2.2.3.4. Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran pada perspektif ini berhubungan dengan sarana etos kerja yang penuh motivasi dan terlatih. Pengukuran biasanya terbagi dalam tiga bagian : kemampuan strategi, teknologi strategi dan adanya aksi yang maksimal (misalnya pertumbuhan individu pekerja terhadap umpan baliknya dan penyesuaian terhadap *strategic objectives* tingkatan di atasnya).

#### 2.2.4. Karakteristik Balanced Scorecard

Kaplan and Norton (1996c) mengungkapkan bahwasanya karakteristik yang dimiliki *Balanced Scorecard* adalah ketercakupannya pengukuran yang berhubungan dengan misi dan strategi organisasi yang dirancang secara nyata dan tegas sebagai suatu informasi dan motivasi usaha yang berkesinambungan menuju hasil yang diinginkan. Adapun penjelasan dari karakteristik yang dimiliki *Balanced Scorecard* tersebut adalah sebagai berikut:

1. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari dimensi finansial dan non finansial. Jadi disamping memberikan indikator kinerja finansial, *Balanced Scorecard* juga memberikan indikator-indikator dalam dimensi non finansial seperti kepuasan, retensi, perolehan *customer* baru, waktu pelayanan, kualitas, kepuasan kerja, tingkat penguasaan ketrampilan, segmen pasar dan sebagainya.

2. Akomodatif terhadap berbagai kepentingan *stakeholder*.

*Balanced Scorecard* memasukkan semua indikator yang penting menurut perspektif dari berbagai kelompok *stakeholder* seperti pemegang saham, kreditor, *customer*, karyawan, pemerintah dan publik.

3. *Balanced Scorecard* berorientasi pada implementasi strategi.

Oleh karena itu ukuran dan kinerja yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* diidentifikasi dan dipilih dengan rasional dan seksama dari visi, misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan strategik yang khusus dan konkrit. Tujuan-tujuan strategi tersebut kemudian ditentukan indikator-indikator dari kinerja organisasi.

4. Menganut *management by objective*.

Manajemen yang ada pada setiap hirarki harus mempunyai tujuan-tujuan yang jelas dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran khusus dan akurat. *Balanced Scorecard* bersifat *action oriented*.

5. Operasional konkrit.

Pendekatan ini berfungsi menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi yang biasanya bersifat abstrak ke dalam dunia nyata untuk memudahkan dalam operasionalnya melalui pembelajaran strategik sehingga akan menyelaraskan organisasi dengan strateginya.

6. Seimbang (*balance*).

*Balanced Scorecard* memfokuskan pada keseimbangan antara perspektif internal dengan eksternal, perspektif finansial dan non finansial serta

seimbang antar perspektif waktu yaitu masa lalu dan masa yang akan datang.

7. Hubungan sebab-akibat.

Pendekatan *Balanced Scorecard* menekankan pada hubungan sebab-akibat antara keempat perspektifnya.

8. Memberikan *lagging* dan *leading* indikator kinerja yang sukses.

Pendekatan ini mencakup *lagging indicator* yang merupakan indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran dimana perspektif waktunya mengarah pada masa lalu dan *leading indicator* merupakan indikator tingkat keberhasilan yang mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan sehingga perspektif waktunya mengarah pada masa yang akan datang.

9. Sistem manajemen era informasi.

Sistem manajemen pada organisasi sekarang ini merupakan sistem manajemen yang berdasarkan pada informasi. Dengan semakin ketatnya persaingan yang terjadi antar organisasi menyebabkan semakin kompleksnya kebutuhan akan informasi guna memenangkan persaingan tersebut. Kemajuan teknologi informasi yang dimiliki oleh organisasi mempunyai peran yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan akan informasi.

10. *Top-down* dan *bottom-up*.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mengkomunikasikan dan mensosialisasikan visi dan strategi yang

diformulasikan oleh top manajemen secara abstrak, umum dan berdimensi waktu yang panjang, sehingga karyawan diharapkan mampu untuk dapat memberikan umpan balik kepada manajemen puncak.

#### 11. *Strategic business unit.*

*Balanced Scorecard* sangat tepat apabila diterapkan secara komprehensif pada tingkat unit usaha strategis (*strategic business unit*) karena pada tingkat ini kegiatan operasional berlangsung. Banyak ditemukan *Balanced Scorecard* yang dimulai dari tingkat divisi, tingkat unit usaha strategis atau bahkan tingkatan paling bawah organisasi dimana metrik non finansial dan asumsi yang konkrit mengenai hubungan sebab-akibat ditemukan lebih atraktif.

#### 2.2.5. **Manfaat Balanced Scorecard**

Disamping menjabarkan tentang strategi bisnis dan mengkomunikasikan serta menyatukan setiap inisiatif individu, organisasi dan lintas departemen untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi bisnis, *Balanced Scorecard* juga menyodorkan pandangan yang luas tentang apa yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan manajer dalam hal:

1. Berbagai elemen keunggulan daya saing seperti orientasi pada *customer*, perbaikan kualitas, penekanan kerja sama tim, pengurangan tenggang waktu peluncuran produk baru dan pengelolaan dalam perspektif jangka panjang, dapat dirangkum dalam suatu laporan manajemen.

2. Mendorong para manajer untuk memperhatikan semua tolok ukur operasional dan mempertimbangkan apakah perbaikan dalam satu bidang telah mengorbankan bidang lain. Hal ini merupakan suatu langkah preventif terhadap sub-optimasi.

#### **2.2.6. Keunggulan Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan sebagai berikut :

1. Merupakan sekumpulan pengukuran yang memberikan pandangan komprehensif pada manajemen puncak dengan menggabungkan pengukuran finansial dan operasional.
2. Menjelaskan sebab akibat terjadinya kegagalan.
3. Meminimumkan kelebihan informasi dengan membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
4. Menterjemahkan strategi ke dalam pengukuran yang nyata.
5. Membuat manajemen puncak tidak hanya berorientasi pada jangka pendek tetapi juga memperhitungkan keuntungan dan kerugian dalam jangka panjang.
6. Memungkinkan manajemen puncak menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan yang ada dan kemungkinan mengadakan perbaikan.

### 2.2.7. Proses Perancangan *Balanced Scorecard*

Proses perancangan *Balanced Scorecard* memerlukan waktu, tenaga dan biaya dari seluruh anggota organisasi, oleh karena itu proses perancangan *Balanced Scorecard* tidak bisa dianggap mudah. Proses *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahapan yang akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Tahap pertama.

Mencari dukungan dan komitmen para manajer puncak dan manajer senior organisasi. Dukungan dan komitmen dapat diperoleh apabila mereka yakin akan keterbatasan penggunaan kinerja finansial dan diharapkan para manajer puncak dan manajer senior dapat melihat bahwa *Balanced Scorecard* mampu mencerminkan kinerja organisasi secara lebih realistis.

2. Tahap kedua.

Setelah memperoleh dukungan dan komitmen dari manajemen tingkat atas, kemudian ditetapkan tingkat organisasi dimana *Balanced Scorecard* akan diterapkan. Hal ini sangat penting terutama bagi organisasi yang memiliki lebih dari satu bidang usaha. Untuk menjaga konsistensi *Balanced Scorecard* dari unit usaha strategis dengan visi dan tujuan organisasi induk, maka manajemen puncak perlu menyusun suatu kerangka yang menggambarkan kaitan antara unit usaha strategis dengan organisasi induk, kemudian mengkomunikasikan kerangka tersebut kepada tim penyusun *Balanced Scorecard* unit usaha strategis.

### 3. Tahap Ketiga.

Manajemen puncak organisasi membentuk suatu tim yang bertugas untuk merancang *Balanced Scorecard* yang spesifikasinya sesuai dengan tingkatan organisasi. Para anggota tim tersebut haruslah merupakan orang yang menyadari benar manfaat *Balanced Scorecard* sehingga memiliki komitmen yang sangat tinggi terhadap keberhasilan tugas tim. Anggota tim juga harus mempunyai pengalaman di berbagai bidang, memiliki jaringan yang luas dengan berbagai pihak untuk mempermudah perolehan informasi yang dibutuhkan.

### 4. Tahap Keempat.

Tim yang telah dibentuk kemudian mencari masukan mengenai tolok ukur yang akan digunakan oleh *Balanced Scorecard*, masukan-masukan yang pertama diperoleh melalui serangkaian wawancara dengan para manajer puncak dan para manajer senior, masing-masing hasil wawancara tersebut selanjutnya dibawa dalam pertemuan tim untuk dibuatkan daftar usulan tolok ukurnya.

### 5. Tahap Kelima.

Membawa draf *Balanced Scorecard* ke dalam pertemuan tim penyusun untuk mengidentifikasi sumber-sumber data atau informasi tolok ukur yang masuk ke dalam *Balanced Scorecard* dan merumuskan cara-cara untuk memperoleh data atau informasi tersebut. Selain itu pertemuan tersebut juga dimaksudkan untuk menyusun rerangka keterkaitan antar tolok ukur dalam *Balanced Scorecard*.

#### 6. Tahap Keenam.

Mensosialisasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh unit usaha strategis atau organisasi baik melalui peraturan-peraturan maupun forum diskusi, sekaligus melaksanakan uji coba pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

### 2.3. Sistem Pengukuran Kinerja Kelas Dunia

Pencapaian kinerja yang baik memerlukan kerja keras dan kemauan yang kuat. Sementara persaingan tetap berjalan, kebanyakan organisasi cenderung kehilangan kemauan dan mengendorkan usaha sebelum kinerja yang dimaksud tercapai. Dr. Deming dalam risetnya menemukan fakta bahwa beberapa organisasi bahkan mempunyai kecenderungan mengambil jalan pintas dengan mendistorsikan data atau yang lebih dikenal dengan '*pencil whipping*', untuk membuat kinerjanya menjadi nampak lebih baik. Contohnya, memanipulasi *time sheets* untuk membuat keefisienan kerja nampak baik atau dengan jalan mengelabui sistem, yakni dengan menyalahkan orang lain, merubah peraturan dalam hal ini ukuran kinerja atau dengan melakukan pemanipulasian laporan keuangan.

Menghindari cara-cara yang tidak lazim seperti tersebut di atas tapi tetap mengharapkan kinerja yang baik, satu-satunya pilihan adalah melakukan perbaikan terhadap proses yang ditempuh, yaitu dimulai dengan pembenahan terhadap sistem pengukuran. Seiring dengan evolusi yang terjadi pada sistem pengukuran kinerja, sejumlah metrik dan perencanaan harus diperhatikan dan

disusun dengan mempertimbangkan pengetahuan tentang struktur dan pangsa pasar organisasi, budaya serta sistim pengukuran yang berlaku. Bagaimanapun, pada saat dilakukan survai terhadap beberapa organisasi kelas dunia yang dilakukan oleh David W. Miller & Associates (Aslinger, 2003), beberapa unsur yang berhubungan dengan pengukuran kinerja dapat teridentifikasi. Beberapa unsur yang mampu menuntun ke arah sistim pengukuran kinerja kelas dunia (*world class measurement system*) tersebut diantaranya:

1. Kepemimpinan harus terlibat dan menunjukkan komitmen dalam pembangunan, penerapan dan kesinambungan perbaikan sistim pengukuran.
2. Keseimbangan dari sejumlah pengukuran yang spesifik (metrik) yang mencerminkan kebutuhan *stakeholder* dan pemfokusan pada pencapaian hasil jangka pendek dan jangka panjang.
3. Adanya kelompok *strategic objectives* yang terbatas yang mampu menuntun pembangunan metrik di semua area dan tingkatan organisasi.
4. Adanya pemberian kompensasi dihubungkan dengan kinerja.
5. Metrik yang diimplementasikan menurun ke bawah (*top-down*).
6. Terwujudnya pendekatan *bottom-up* yang pada akhirnya memungkinkan pimpinan senior untuk menentukan 'apa yang mesti dikerjakan' tanpa mendiktekan 'bagaimana mengerjakannya'. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan bersama atas hasil yang dicapai.
7. Diwujudkannya pengendalian visual untuk menelusuri pencapaian hasil dan mengendalikan perbaikan yang berkesinambungan. Sistim yang

berkarakter *world class* tidak semata bersandar pada akuntansi yang tersentralisasi dan departemen sistim informasi untuk menelusuri hasil jangka pendek.

8. Metrik kinerja mampu mencerminkan suatu elemen sistim kinerja manajemen yang berhubungan dengan proses perencanaan strategik.
9. Metrik dibangun berdasarkan struktur dan pangsa pasar organisasi serta situasi dan kondisi lingkungan organisasi yang sedang berlaku saat itu (fleksibel).

#### **2.4. Trend Manajemen**

Manajer yang baik selalu berupaya untuk mendapatkan sebanyak mungkin informasi mengenai suatu konsep sebelum menerapkan pada organisasinya. konsep yang bebas dari kritik akan lebih menyesatkan daripada memperbaiki manajemen. Terlebih jika konsep tersebut jatuh ke tangan manajer yang kurang berpengalaman atau manajer yang sedang dalam kondisi terancam, yang mengadaptasi inovasi tersebut tidak lain karena mereka tidak tahu lagi apa yang mesti diperbuat terhadap organisasinya.

##### **2.4.1. Fenomena Trend Manajemen**

Dunia bisnis dalam tiga puluh tahun terakhir ini diwarnai oleh beberapa konsep manajemen yang pemunculannya sempat menarik perhatian beberapa saat namun tenggelam setelah mendapatkan kritikan-kritikan tajam hingga kemudian muncul istilah 'trend manajemen'. Beberapa yang dianggap trend manajemen

diantaranya yaitu *Planning Programming Budgeting Systems*, *Zero-Base Budgeting*, *Strategic Planning*, *Benchmarking*, TQM dan *Business Process Reengineering* (BPR). Penurunan yang terjadi beberapa diantaranya dapat digambarkan sebagai kelanjutan dari masalah-masalah yang sebelumnya telah banyak diperkirakan akan muncul (Birnbbaum, 2000).

Kevin McManus (2001) menggambarkan kerunyaman masal akibat trend manajemen yang terjadi pada dunia bisnis sekarang ini disebabkan oleh disodorinya berbagai macam konsep lama yang dipaket ulang dengan nama baru dan bungkus yang indah. Para *leader* pun kemudian menjadi tertarik untuk mengikuti trend manajemen baru tersebut dalam usahanya menggapai 'rahasia mencapai kinerja tinggi' diantaranya dengan cara memburu buku hingga menuju konferensi dan seminar. Lebih lanjut dalam kolom di *internet* yang bertajuk "The Next New and Improved Fad", McManus menyatakan bahwa kurang lebih lima puluh pendekatan TQM muncul dengan menyertakan kelebihan masing-masing sebagai yang terbaik dari yang lain. Padahal pendekatan yang berbeda-beda ini jika diteliti dengan seksama sesungguhnya mempunyai kemiripan satu sama lain.

Sebuah contoh, konsep *Six Sigma* oleh para konsultannya sendiri diakui sebagai konsep yang telah lama muncul yaitu sekitar tahun 70-an, hanya saja konsep tersebut menurut mereka nampak perlu diberi judul baru dan dipaket ulang setiap tiga tahun sekali guna melariskan penjualan buku dan kursi seminar. *Six Sigma* menurut mereka hanyalah TQM yang dibenahi, yaitu perbaikan usaha yang didukung dengan sejumlah *project development resources* yang tepat dan bidang-

bidang yang terfokus hingga menghasilkan *return* yang besar. Dengan kata lain, seiring kita menyongsong pendekatan-pendekatan TQM yang lebih efektif dari konsep yang sekarang maupun dari konsep yang pernah ada, dapat dikatakan kita sedang menunggu sebuah trend manajemen yang baru.

Robert Birnbaum dalam suatu kolom di *internet* berjudul "Passing Fads" mengungkapkan ciri-ciri trend manajemen yang digambarkan oleh kelompok yang skeptis dengan istilah *duck test*:

" .. jika terlihat seperti bebek, berenang (bertingkah laku) seperti bebek dan bersuara seperti bebek, itu adalah bebek. Jika nampak seperti trend manajemen, bertingkah laku seperti trend manajemen dan bersuara (berjanji) seperti trend manajemen. Itu adalah trend manajemen .. "

#### 2.4.2. **Balanced Scorecard = Trend Manajemen?**

Pada tahun 1999, 80% dari 1000 perusahaan yang masuk dalam majalah Fortune berencana menerapkan *Balanced Scorecard* dengan didahului serangkaian riset dan uji coba. Baru pada tahun 2000, menurut The Gartner Research Group, sebanyak 40% dari perusahaan-perusahaan tersebut mengimplementasikan sepenuhnya dimana survei mengindikasikan bahwa mayoritas perusahaan di Amerika Serikat, Inggris dan Skandinavia telah menggunakan *Balanced Scorecard* dan beberapa sisanya berencana akan menggunakan *Balanced Scorecard* dikemudian hari.

Pada survei yang lain, seperti survei Bain's & Company (2001), ditemukan fakta bahwa meski terjadi sedikit penurunan dalam penggunaan

*Balanced Scorecard* sebesar 36%, namun tercipta kepuasan dengan tingkat rata-rata yang tinggi. Demikian pula jumlah berbagai macam paket aplikasi *software* pendukung *Balanced Scorecard* yang diperdagangkan di pasar seperti *Panorama Business Views* (pbViews), *Dialog Software*, *Gentia*, *Oracle Balanced Scorecard*, *Renaissance Balanced Scorecard* (RBSC) 3.0, *QPR Scorecards*, *Alacrity Results Management* (ARM) dan sejenisnya terus mengalami peningkatan hingga mencapai 100 lebih. Untuk *Dialog Software*, hingga kini lingkup pemakainya (*user*) telah mencakup ABN AMRO Bank, BMW, Boeing, Apple, Compaq Computers, Dell Computer, Ericsson, Ford Motor Company, General Motors, Indonesian Telecommunication, Shell, Siemens, NASA, Nokia Mobile Phones, Nike, Telkom dan organisasi besar lainnya. Pasar merespon *software* tersebut sebagai suatu bentuk alat pendukung *Balanced Scorecard* yang lebih efektif dibanding cara manual dimana kemudahan penggunaannya mampu menjadikan lebih dari sekedar penuntun operasional *Balanced Scorecard*, serta sangat membantu di dalam memperkenalkan teknik-teknik *Balanced Scorecard* dan metodologi terhadap aset *stakeholder*.

Bernard Marr (2001) dalam “The Balanced Scorecard Software Report” mengatakan bahwa *software-software* tersebut merupakan bentuk alat pendukung *Balanced Scorecard* yang mudah penggunaannya sehingga menjadikan aplikasi yang memungkinkan pewujudan fungsi-fungsi penting implementasi *Balanced Scorecard*. Seketika muncul program sertifikasi bernama “The Balanced Scorecard Collaborative Certified Program” dari Balanced Scorecard Collaborative, Inc. dengan presidennya yang merupakan pengagas *Balanced*

*Scorecard*, Dr. David P. Norton untuk menjamin nilai yang dihantarkan suatu pelayanan maupun produk penyokong *Balanced Scorecard* yang beredar.

Pada tahun 2001, survai yang dilakukan Bain & Company mengungkapkan bahwa pemakai *Balanced Scorecard* semakin meluas dimana 50% perusahaan-perusahaan di Eropa dan Amerika bagian utara menyatakan telah menggunakan *Balanced Scorecard*.

Namun masih di tahun tersebut juga ditemukan fakta bahwa artikel tentang *Balanced Scorecard* pada Nexis Database mengalami penurunan yang cukup signifikan seiring beberapa reportase kegagalan yang cukup tinggi (Olve, Petri, Jan and Sofie, 2003). Beberapa perusahaan mulai menghentikan penerapan proyek *Balanced Scorecard* sedangkan sisanya masih berusaha keras mengimplementasikannya. Berbagai pernyataan pun mulai bermunculan dan menganggap *Balanced Scorecard* hanya suatu trend manajemen.

Karen Watterson (1999) menyatakan bahwa diskusi mengenai *Balanced Scorecard* mengingatkan pada era *Executive Information Systems* (EIS) di tahun 70-an dimana hal penting yang patut digarisbawahi adalah bahwa *analizing trailing indicator* EIS masih lebih baik bila dibandingkan dengan *leading indicator* dari *Balanced Scorecard*. Ditambahkannya bahwa perusahaan sebenarnya tidak memerlukan atau bahkan menginginkan penerapan rerangka *Balanced Scorecard* yang menurutnya sangat formal dan cenderung kaku. Pengeluaran pembelian *software* maupun perekrutan konsultan menuju penyetingan *Balanced Scorecard* yang mutakhir (*high-end*) akan berdampak pada pengeluaran yang besar-besaran dan membawa perusahaan untuk mati perlahan-

lahan. Tulisan Karen merupakan *follow up* pendapat dari Nigel Pendse yang membahas trend manajemen era 90-an dimana dikatakannya bahwa semua fenomena trend manajemen termasuk *Balanced Scorecard*, kebanyakan berpijak pada sebuah penalaran biasa.

Beberapa penulis seperti Epstein dan Manzoni (1998) tanpa mendiskreditkan konsep pendekatan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, menyatakan bahwa di Perancis sebenarnya sudah lima puluh tahun terakhir memakai *Tableau de Bord* yang konsepnya sama seperti *Balanced Scorecard*. Sedangkan Bourguignon, Malleret dan Nørreklit (2001), dengan memandang kemiripan yang terdapat antara keduanya, cenderung mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* memang sebuah turunan dari *Tableau de Bord*.

Sebuah *benchmarking* survai, Hackett Benchmarking, menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* jelas-jelas suatu trend manajemen dimana pada survainya di tahun 2000, data menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* memaksakan diri menerapkannya agar tidak ketinggalan jaman (Aslinger, 2003). Namun hal tersebut kemudian dibantah oleh David P. Norton, *co-author* dari "The Balanced Scorecard: Measures That Drives Performance", dimana menurutnya lebih dari separuh perusahaan yang tercakup dalam Hackett Benchmarking mempunyai *Balanced Scorecard* yang tidak *balance* yakni sekitar 75% metrik berada pada sisi finansialnya.

Terlepas dari semua kontradiksi tersebut, masalah akan jauh lebih parah bila berbicara soal elemen yang terkandung dalam konsep tersebut daripada sekedar membahas seberapa keseimbangan metriknya maupun sekedar

pengistilahan trend ataupun bukan. Di sisi lain, akan lebih berarti jika kita mempunyai kemampuan menelaah dan mengambil setitik kebenaran dari suatu trend manajemen untuk kemudian menambah kekayaan sikap dan wawasan manajerial kita. Oleh sebab itu analisa kritis terhadap semua yang ditawarkan oleh suatu konsep sangatlah diperlukan. Melupakan mewahnya inisial dari suatu konsep, melupakan propaganda-propaganda ataupun skema 'kemungkinan gagal' serta berani untuk membatalkan sedini mungkin jika proses sudah menyimpang jauh dari tujuan dan kegunaannya merupakan anjuran Robert Birnbaum dalam menyikapi fenomena trend manajemen. .

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

Pemikiran *Balanced Scorecard* pada awalnya dipelajari dan diperkenalkan kepada dunia bisnis melalui studi literatur (Bourguignon, Malleret and Nørreklit, 2001). Penulisan skripsi ini dilakukan dengan menggunakan basis yang sama, dimana meliputi sekumpulan pandangan dan reaksi berdasarkan atas bukti-bukti, dan bukan merupakan studi praktik. Adapun kesimpulan yang akan disodorkan, merupakan suatu sintesis diskusi dan logika berlandaskan pola fenomena yang terjadi.

Masri Singarimbun (1985) mendefinisikan penelitian sebagai berikut:

“Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji suatu pengetahuan, usaha, dimana dilakukan dengan metode-metode.”

Berdasarkan definisi tersebut, penulis berpendapat bahwa penelitian merupakan suatu pertanyaan yang akhirnya dijadikan data dan informasi. Dalam pencarian data tersebut digunakan metode-metode yang disebut metode penelitian yang berfungsi sebagai media untuk melaksanakan penelitian menuju pencapaian informasi yang dikehendaki.

Adapun garis besar struktur penulisan dalam penelitian ini, menggunakan enam langkah penelitian menurut Scapens (1999), yakni:

1. Persiapan (*preparation*).
2. Pengumpulan fakta (*collecting evidence*).

3. Pengidentifikasian pola (*identifying patterns*).
4. Penjelasan pola (*explaining patterns*).
5. Penyusunan teori (*developing theory*).
6. Pelaporan penulisan (*report writing*).

Sebagai tahap persiapan (*preparation*), pada awal proses penelitian telah disusun rencana penelitian. Menurut Holmes (1991) rencana penelitian adalah suatu pendekatan yang terstruktur yang memaksa peneliti untuk menggeneralisasi problem penelitian utama dan kemungkinan penetapan hipotesis, mengatur dan menstrukturisasi ide-ide. Rahmad (1989) menyebut hal ini sebagai 'problemasi'. Rencana penelitian ini digunakan untuk mengembangkan proposal dan mencari metode penelitian yang tepat.

Metode penelitian kualitatif dirasa cocok untuk penelitian ini. Dalam dunia ilmu, penelitian kualitatif merupakan alternatif yang diambil bila pengungkapan tidak dapat dicapai dengan sebuah kuantifikasi atau pengukuran tertentu. Pemilihan metode kualitatif karena penemuan-penemuan dalam penelitian ini tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara-cara lain. Metode ini diharapkan mampu memberikan suatu penjelasan secara terperinci tentang fenomena yang akan disampaikan.

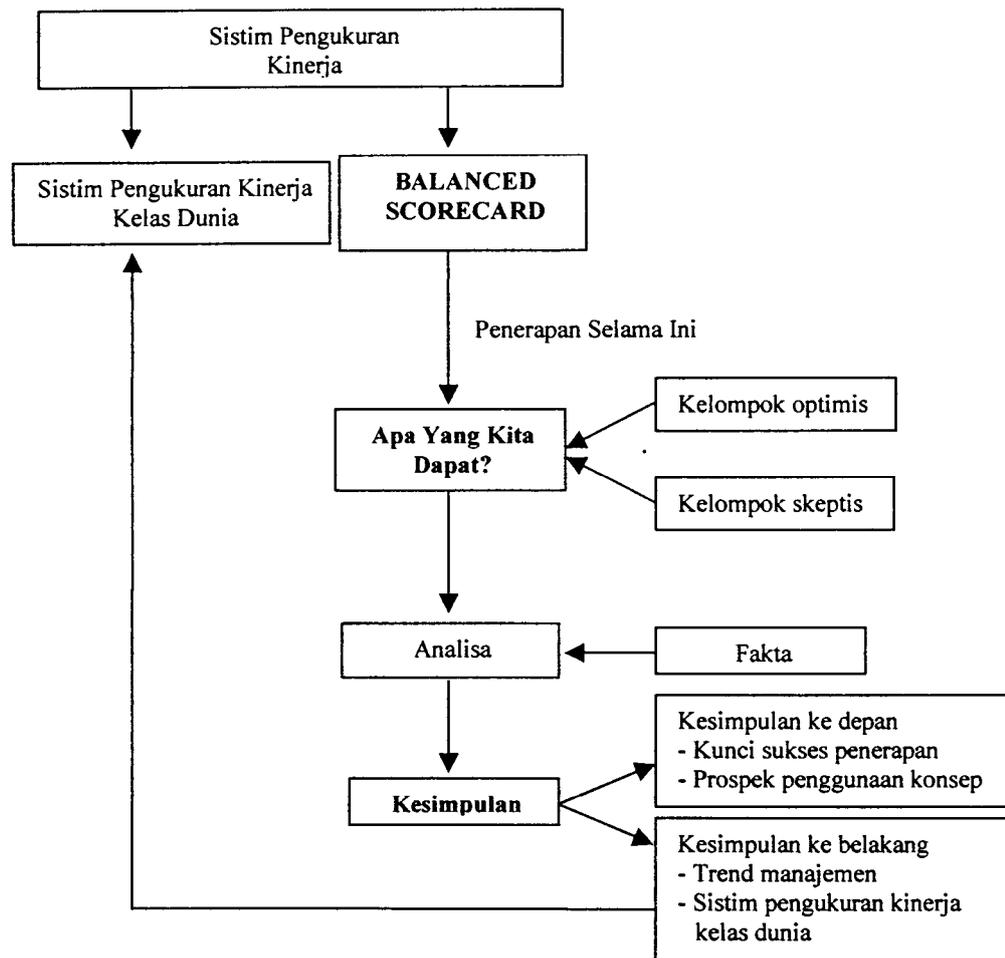
Metode penelitian dengan bentuk studi pustaka dilakukan dengan membuat *review literature*. *Review literature* ini mengawali pelaksanaan pengumpulan fakta (*collecting evidence*). Di dalam *review literature*, terdapat karya-karya peneliti sebelumnya untuk memantapkan *state of the art* pada topik

yang dipilih. *Review literature* juga membantu memperjelas masalah penelitian, memberikan pengertian metode yang dipakai oleh peneliti sebelumnya dan mengantisipasi ketidakefisienan penemuan yang terdapat pada penelitian sebelumnya.

Selanjutnya pengumpulan sumber mulai dilakukan dimana terdiri dari sumber yang berupa buku-buku, artikel, karya penulisan asing dan dalam negeri. Cara pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode studi pustaka dan metode dokumenter. Menurut Supardi (1993), metode dokumenter merupakan pengumpulan data dengan menggunakan dokumen-dokumen atau catatan-catatan/laporan tertulis dari peristiwa yang telah lalu. Data yang dipergunakan adalah data sekunder. Marzuki (1982) menyatakan, data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya majalah, artikel, brosur, jurnal, literatur atau publikasi lainnya. Sumber tersebut dikumpulkan melalui berbagai cara, antara lain dengan diperoleh dari berbagai toko buku, mengunjungi perpustakaan-perpustakaan di wilayah Yogyakarta peminjaman dari berbagai tempat dan *browsing* internet. Sumber yang diperoleh sangat bermanfaat untuk merangsang ketepatan teoritis, mengarahkan, memberikan ide-ide dalam penulisan, serta sebagai sumber data penunjang penelitian.

Untuk memudahkan penelitian, dibuat suatu model penelitian. Model penelitian bertujuan sebagai pengidentifikasian pola (*identifying patterns*) yang menggambarkan perkembangan *Balanced Scorecard* melalui serba-serbi derajat

kesuksesan penerapan pada berbagai perusahaan beserta analisis fenomena yang menyertainya. Adapun model penelitian yang disusun adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Model Penelitian “Evaluasi Kritis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Dasar Penentuan Kinerja”.

Setelah pengumpulan data, proses selanjutnya adalah berupa analisis.

Menurut Masri Singarimbun (1985), ada tiga tipe analisis yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian penjajagan (*exploratif*)

Penelitian ini bersifat terbuka, masih mencari dan belum mempunyai hipotesis. Melalui penelitian ini, masalah penelitian dapat dirumuskan dengan jelas dan lebih terperinci. Penelitian penjajagan sering dilakukan sebagai langkah pertama untuk penelitian yang lebih mendalam baik penelitian penjelasan maupun penelitian deskriptif.

2. Penelitian penjelasan (*explanatory*)

Penelitian ini hubungannya dengan variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Oleh karena itu, dinamakan juga penelitian pengujian hipotesis atau *testing research*. Walaupun uraiannya rasional, fokusnya terletak pada penjelasan hubungan antar variabel.

3. Penelitian deskriptif

Bertujuan untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu dan mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu tersebut.

Dengan memperhatikan tipe analisis tersebut di atas, serta mengingat tujuan penelitian yang akan dilaksanakan, maka pada penelitian ini digunakan analisis deskriptif. Adapun analisis yang dipilih adalah deskriptif naratif, yaitu penjelasan berdasarkan data yang diperoleh. Selain itu dapat digunakan untuk memberi petunjuk untuk membantu perencanaan dan untuk melengkapi prediksi dengan melihat semua kemungkinan yang ada berdasarkan kendala, sumber daya

dan teknologi yang tersedia. Untuk itu proses analisis dimulai dengan penjelasan pola (*explaining patterns*), yakni dengan menjabarkan pendekatan, hambatan dan tantangan serta faktor-faktor lain yang mewarnai proses penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi-organisasi di beberapa tempat pasca sepuluh tahun, guna mendapatkan informasi yang berkaitan dengan serba-serbi penerapan *Balanced Scorecard*. Kasus yang dipaparkan, lebih ditujukan sebagai suatu deskripsi dan bukti (*evidence*) konkrit berbagai bentuk penetrasi *Balanced Scorecard* di dalam organisasi beserta berbagai derajat keberhasilan penerapannya yang berfungsi untuk mengantarkan pada proses analisis.

Dalam analisis data, terdapat dua tahap yang harus dilakukan (Sutopo, 1998), yaitu:

1. Tahap Reduksi Data.

Tahap ini merupakan bagian dari analisis yang meringkas serta memilahkan antara data yang penting dan tidak penting, membuat fokus, membuang hal yang tidak penting dan pengaturan data untuk pengambilan keputusan.

2. Tahap Penyajian Data.

Data disajikan secara sistematis sehingga informasi yang tersedia dapat digunakan untuk menarik kesimpulan. Selanjutnya diambil kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan.

Proses analisa selanjutnya berupa penyusunan teori (*developing theory*) yang disajikan guna mendapatkan data mengenai:

- a. Gambaran penerapan konsep *Balanced Scorecard* selama ini.
- b. Prospek penerapan konsep *Balanced Scorecard*.

Adapun dalam analisis tersebut, diharapkan penelitian ini dapat menjadi:

- a. Acuan bagi perusahaan untuk dikemudian hari dapat diterapkan dengan memperhatikan kunci sukses penerapan konsep *Balanced Scorecard*, maupun sebagai pemeriksa sikap dan wawasan manajerial melalui pembelajaran dari gambaran kesuksesan serta kegagalan penerapan selama ini.
- b. Penelaahan secara kritis latar belakang serta dinamika perkembangan suatu konsep, dalam hal ini *Balanced Scorecard*, untuk dikemudian hari dapat digunakan dengan sebagaimana mestinya sebagai studi lanjutan, keperluan survai ataupun kepentingan akademik lainnya.

*Report writing*, yang berupa kesimpulan di bagian akhir penulisan, merupakan pandangan kritis berupa penalaran dari beberapa fenomena global penerapan *Balanced Scorecard* di dunia selama ini, menyikapi beberapa laporan kegagalan penerapan dan menurunnya laporan pemberitaan mengenai *Balanced Scorecard*. Dalam tahap ini dimungkinkan memuat penjabaran batasan masalah yang mungkin dilakukan selama proses penelitian, dimana bertujuan untuk menjaga terfokusnya penelitian.

## BAB IV

### ANALISA DATA

#### 4.1. Penerapan *Balanced Scorecard* di Beberapa Tempat

Di bawah ini dijabarkan pendekatan, hambatan dan tantangan serta faktor-faktor lain yang mewarnai proses penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi-organisasi di beberapa tempat. Adapun kasus yang dipaparkan merupakan penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi-organisasi di beberapa benua, pasca sepuluh tahun diperkenalkannya konsep tersebut pertama kali, guna mendapatkan informasi yang berkaitan dengan serba-serbi penerapan *Balanced Scorecard*. Beberapa informasi tersebut diantaranya:

- Mengapa organisasi membutuhkan *Balanced Scorecard*;
- Bagaimana organisasi menerapkan *Balanced Scorecard*;
- Tantangan-tantangan apa saja yang menghadang selama proses penerapan *Balanced Scorecard*;

Mengingat keterbatasan tempat, gambaran penerapan diambil dari beberapa kasus yang dianggap cukup mewakili fenomena global penerapan *Balanced Scorecard* di dunia. Adapun dipilih data berdasarkan penerapan pada organisasi dengan latar belakang sebagai berikut:

- Organisasi sektor profit dan non profit;
- Organisasi yang menerapkan sejak pertama berdiri (*early adopter*) maupun penerapan pada organisasi yang telah lama berdiri;

- Organisasi dalam kondisi stabil maupun dalam kondisi lingkungan bisnis yang turbulen;
- Organisasi dengan sistem manajemen yang tergolong baik maupun kurang baik, dimana beberapa ditandai dengan terdapatnya *strategic goals* pada organisasi.

Kasus yang dipaparkan, lebih ditujukan sebagai suatu deskripsi dan bukti (*evidence*) konkrit berbagai bentuk penetrasi *Balanced Scorecard* di dalam organisasi beserta berbagai derajat keberhasilan penerapannya yang berfungsi untuk mengantarkan pada proses evaluasi. Kesimpulan yang didapat di bagian akhir penulisan merupakan pandangan kritis berupa penalaran dari beberapa fenomena global penerapan *Balanced Scorecard* di dunia selama ini, menyikapi beberapa laporan kegagalan penerapan dan menurunnya laporan pemberitaan mengenai *Balanced Scorecard*.

#### **4.1.1. Balanced Scorecard di Gold Coin Group, Asia**

Gold Coin Group merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi dan mendistribusi makanan ternak serta perikanan yang tercatat sebagai yang tertua dan tersukses di Asia. Perusahaan yang berkantor pusat di Singapura ini merupakan pionir produksi dan distribusi makanan ternak serta perikanan yang sekaligus diimbangi dengan riset ilmiah.

Adapun aktivitas bisnis pokok perusahaan meliputi:

1. Memproduksi dan memasarkan makanan serta konsentrat protein untuk ternak dan unggas serta perikanan.
2. Memproduksi dan memasarkan *micro encapsulated additives* dan produk sejenis lainnya.
3. Perdagangan komoditas pertanian.

Pada tahun 2000, *Balanced Scorecard* diimplementasikan pada perusahaan yang memiliki 21 *feedmill*, 7 *flourmill*, 2 pabrik *fishmeal* dan beberapa cabang perdagangan yang tersebar di 9 negara Asia. Sekarang ini perusahaan berkembang menjadi raksasa industri bahkan di beberapa negara memegang peranan sebagai *market leader*.

Berikut dijabarkan serba-serbi penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan tersebut seperti yang termuat dalam PERFORM Magazine tahun 2002.

**Alasan penerapan *Balanced Scorecard*.** Sebelum menerapkan *Balanced Scorecard*, masalah yang kerap dijumpai Gold Coin Group adalah sulitnya, atau lebih disebabkan karena kekurangmampuan dalam penyampaian visi dan strategi ke dalam wujud yang mudah dipahami menuju ke bawah (*cascading*) dalam hirarki organisasi. Hal ini dipandang penting untuk memastikan personil memahami apa yang mesti mereka kerjakan.

Perusahaan mengirimkan perwakilan dalam berbagai seminar dan merujuk pada berbagai buku, namun tidak menemukan konsep yang dirasa mampu menjawab

masalah perusahaan. Keadaan tersebut pula yang membawa perusahaan selama ini mempergunakan berbagai jenis alat manajemen.

**Penerapan *Balanced Scorecard*.** Dari sebuah seminar yang diprakarsai suatu lembaga konsultan manajemen, perusahaan mengenal *Balanced Scorecard* hingga selanjutnya dicoba diterapkan pada perusahaan. Adapun penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dimulai dari mengusahakan tim manajemen senior agar memahami cara kerja dan kegunaan *Balanced Scorecard*. Proses yang sama, dengan bantuan konsultan, dilakukan terhadap manajemen tingkat menengah dan bawah agar mencapai tingkat sepakat dan pemahaman yang setara dengan tim manajemen senior.

Kemudian dengan berlandaskan pada visi dan strategi yang telah ada, perusahaan mulai membangun struktur *Balanced Scorecard*, menentukan pengukuran dan menimbangnya.

Adapun alat pendukung penerapan *Balanced Scorecard* berupa perangkat lunak *software Panorama Business Views* (pbViews) setelah dipilih dari berbagai macam alternatif *software*. Perangkat lunak tersebut dipilih karena kesederhanaan, kemudahan pengoperasian dan pertimbangan harga terhadap nilai manfaat yang diberikan. Selanjutnya dilakukan penyelarasan dan pengintegrasian *budget* perusahaan hingga penyusunan skema pemberian insentif.

**Hasil penerapan *Balanced Scorecard*.** Kini *Balanced Scorecard* merupakan bagian tak terpisahkan dari pertemuan reguler dan manajemen senior sebagai

instrumen kunci dalam mengarahkan dan mengakses kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* membawa perusahaan untuk berpedoman pada suatu *lead indicator*, dimana diakui sebagai sesuatu yang tak pernah dilakukan sebelumnya, hingga mampu menambah kecepatan perusahaan dalam bertindak (lebih dari sekedar reaksi) terhadap perubahan yang terjadi di pasar. Disamping itu, perusahaan merasakan beberapa manfaat penerapan *Balanced Scorecard*, diantaranya berupa kemudahan dalam pengendalian beberapa aspek bisnis seperti perengkuan *customer* baru, penurunan keluhan *customer* dan percepatan penghantaran produk.

Dengan memiliki kinerja yang dipandu *Balanced Scorecard*, perusahaan mampu menaikkan *gross margins* secara signifikan akibat peningkatan secara substansial penjualan produk dengan kontribusi *margin* tertinggi. Beberapa pencapaian hasil yang lebih spesifik diantaranya:

1. Penurunan *lead time delivery* sebesar 50%.
2. Penurunan keluhan *customer* sebesar 40%.
3. Peningkatan akuisisi *customer* baru sebesar 20%.
4. Peningkatan laba sebesar 50%.

Sebagai langkah ke depan, perusahaan berencana melaksanakan perbaikan lebih lanjut dalam mengeliminasi pemasukan data manual dengan merangkai *software* lain ke dalam *Balanced Scorecard* dan mengintegrasikan secara penuh *software Balanced Scorecard* dengan *software* keuangan dan akuntansi perusahaan lainnya, serta terus menekankan disiplin dalam melakukan pertemuan

reguler dengan ketaatan yang tinggi untuk menilai pencapaian atas target yang telah ditentukan.

#### 4.1.2. **Balanced Scorecard di Afrika Selatan**

*Balanced Scorecard* merupakan kerangka pengukuran kinerja yang telah diterima luas di Afrika Selatan. Meskipun demikian, penerapannya nampak tidak mencerminkan makna suatu *return on investment*. Berikut beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penggambaran Dr. Marthi Pohl (2002) dari AST IT Consulting, sebuah lembaga konsultan *Balanced Scorecard*, mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di Afrika Selatan yang dijabarkan dalam kolom manajemen “Taking The Lead” di *internet*.

**Penanganan serta persepsi yang salah.** Banyak profesional bisnis di Afrika Selatan yang masih memandang *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja belaka, sehingga membawa sedikit perkembangan daripada sebuah kemajuan pesat yang baru atas sistem pengukuran kinerja lama. Disamping itu pelaporan hal yang berkenaan dengan *customer* pada perspektif *customer* serta hal-hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilakukan secara berlebihan dan cenderung melebih-lebihkan fakta bahwa telah memiliki *Balanced Scorecard* yang baik.

Penerapan *Balanced Scorecard* yang lain mencoba dimulai namun terhenti pada saat penentuan *objectives*, ukuran, target dan inisiatif karena jarangny waktu yang disisihkan untuk proses pendekatan yang secermat mungkin pada saat

penganalisaan strategi organisasi untuk menuju pembangunan *Balanced Scorecard* yang sepenuhnya.

Kebanyakan pertemuan manajemen biasanya hanya mempunyai fokus pada pokok-pokok operasional belaka. Peninjauan kembali strategi hampir dilakukan hanya setahun sekali yaitu pada saat *budget* ataupun rencana strategik yang baru perlu dipersiapkan. Informasi pada *Balanced Scorecard* yang jarang digunakan sebagai titik tema penting dalam setiap diskusi strategik, menunjukkan fakta bahwa *Balanced Scorecard* tidak digunakan sebagai sebuah refleksi dari strategi organisasi.

**Kerancuan dengan KPI (Key Performance Indicator) Scorecard.** Mayoritas *Balanced Scorecard* yang ada di organisasi-organisasi Afrika Selatan adalah KPI *Scorecard*, yang juga terdiri dari empat perspektif dengan sejumlah pengukuran. Di dalam struktur organisasi, kebanyakan organisasi di Afrika Selatan tersusun atas unit-unit fungsional dimana biasanya masing-masing mempunyai sejumlah KPI dan target-targetnya. Bagaimanapun, pelaksanaan KPI *Scorecard* tersebut dilakukan dengan penuh manipulasi seiring kebutuhan untuk perbandingan dan tidak dihubungkan dengan strategi organisasi.

**80% finansial.** Sejumlah organisasi menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja manajemen. Pada faktanya tidak ada satupun yang layak disebut sebagai *Balanced Scorecard* di dalam organisasi. '*Balanced Scorecard*' tersebut terdiri dari sejumlah tugas (atau *objectives*) dan ukuran-ukuran sejenis beserta

targetnya (sehingga mereka dapat menunjukkan sebuah alasan atas suatu 'pengukuran'). Lebih lanjut pada suatu inspeksi langsung ke lokasi, ditemukan kenyataan suatu '*Balanced Scorecard*' yang lebih pantas disebut sebagai 'Financial Scorecard' dimana penimbangan dan jumlah pengukuran finansial sangat menutupi pengukuran non finansial. Disamping itu, tidak terdapat indikasi hubungan sebab-akibat antar *objectives* di dalam empat perspektif, jika semuanya memang benar-benar ada.

**Hukum dan sistim perundangan.** Pemerintah, hukum dan perundangan, lingkungan dan kelompok sosial lain masih sangat berpengaruh secara signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi-organisasi di Afrika Selatan. Hal tersebut mencerminkan belum dipenuhinya prasyarat pembangunan *Balanced Scorecard*. Bahwasanya bila hal-hal tersebut tidak ikut diperhitungkan saat perancangan maupun penerapan *Balanced Scorecard*, niscaya akan menimbulkan gambaran informasi yang bias yang mampu menghambat proses realisasi strategi.

**Teknologi informasi.** Implementasi *Balanced Scorecard* kerap terhambat karena kekurangan data yang memadai dan reliabilitasnya diragukan. Hal tersebut mewarnai beberapa kasus di Afrika Selatan dimana sistim informasi organisasi-organisasinya tidak dapat diandalkan baik kecermatan, ketepatan waktu maupun ketersediaan informasi.

**Kinerja manajemen individual dan kinerja manajemen organisasional.**

Kontrak kinerja merupakan topik perbincangan terkini diantara para manajer dan pekerja di Afrika Selatan. Beberapa aspek, bagaimanapun juga telah benar-benar melemahkan nilai dan kredibilitas dari kontrak kinerja tersebut.

1. *Human Resources* (HR) membagikan *template* (model) kepada semua manajer dalam proses penyusunan dan pensosialisasian kontrak kinerja. Namun pemahaman umum tentang elemen kunci kontrak kinerja dan bagaimana penerapannya tidak tersedia. Diperlukan suatu *information sessions* untuk mewujudkan pemahaman yang jelas terhadap apa yang dimaksudkan didalamnya, seperti halnya dalam penyusunan kontrak kinerja itu sendiri.
2. Kontrak kinerja diatur pada aktivitas (komitmen) dan pencapaiannya, sehingga murni dikendalikan oleh *output*, dan bukan pada pencapaian hasil yang disepakati sebelumnya (*outcome*).  
Contoh yang umum adalah ‘keselamatan kerja’ pada suatu proyek dimana *objectives* dari kinerja adalah meminimalisasi kecelakaan kerja ataupun angka kematian. Komitmen yang tercipta pada akhirnya hanya berdasar pada aktivitas-aktivitas dan larangan-larangan yang kasat mata. Bagaimanapun, pada akhirnya pencapaian komitmen tersebut tidak berarti bahwa proyek tersebut telah mencapai tujuan yang diinginkan, yakni meminimalisasian kecelakaan kerja.
3. Tidak adanya kapabilitas yang terpusat (analisis maupun kelompok) yang memahami manajemen strategik dan kinerja manajemen organisasional

dengan kemampuan analitis yang baik, yang nantinya akan bertindak memeriksa dan menganalisa kontrak seperti halnya kepastian pensejajaran horisontal untuk memastikan total optimisasi hasil seperti yang telah diharapkan organisasi.

4. Sistem informasi yang ada tidak memungkinkan untuk mendukung pemenuhan kebutuhan dalam pengukuran (ketersediaan data, frekuensi dan ketepatan waktu).
5. Kurangnya pengetahuan dalam hal apa yang akan diukur dan bagaimana cara mengukurnya.
6. Penilaian subyektif dari manajer.

#### **4.1.3. Balanced Scorecard pada Berbagai Rumah Sakit di Kanada**

Untuk merespon lingkungan bisnis yang turbulen, rumah sakit-rumah sakit di Kanada melakukan perubahan pengelolaan dalam organisasi dengan mengadaptasi beberapa alat manajemen moderen. *Balanced Scorecard* adalah salah satu dari beberapa alat manajemen yang digunakan.

Pada suatu survei yang ditujukan untuk mengetahui kadar determinasi *Balanced Scorecard* pada rumah sakit-rumah sakit di Kanada, Lilian Chan dan Kathy Ho (1999) membuat kuesioner yang setelah di periksa ulang oleh para peneliti di universitas-universitas, kemudian dikirimkan kepada CEO rumah sakit-rumah sakit tersebut. Namun dari 555 kuesioner yang dikirimkan, hanya 121 yang dikirimkan kembali dimana mencerminkan respon rata-rata sekitar 21,8%.

Dari 121 responden, sebanyak 2/3 diantaranya tidak dilengkapi dengan akademi kesehatan dan tidak mengadakan pelatihan kesehatan. Sebagian besar (80%) responden mengaku pernah mendengar *Balanced Scorecard* dan dari 97 rumah sakit tersebut, hanya 43 yang menerapkan *Balanced Scorecard* serta 54 sisanya tidak.

Hasil yang didapat dari *Chi-square tests of independence* mengindikasikan bahwa pemakai *Balanced Scorecard* cenderung sebuah rumah sakit besar dan dilengkapi dengan akademi kesehatan. Hal ini tidaklah mengherankan sebab rumah sakit yang besar sudah pasti memiliki sumber daya dan inovasi yang lebih besar daripada rumah sakit yang lebih kecil.

Dari CEO yang pernah mendengar *Balanced Scorecard*, mereka mempunyai pemahaman yang baik mengenai karakteristik *Balanced Scorecard*. Dalam skala 1 (tidak setuju) berbanding 5 (setuju) CEO mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* harus mencakup sejumlah ukuran hasil dan pemacu kinerja serta merangkaikan misi dan strategi organisasi dengan *objective measures*. Namun sebagian masih salah mengkonsepkan *Balanced Scorecard* sebagai sistim pengukuran kinerja (*mean response* = 4.08) daripada sistim manajemen strategik (*mean response* = 3.92).

Rumah sakit yang menggunakan *Balanced Scorecard*, 95% diantaranya menerapkan pada *corporate level*, sedangkan 2/3 diantaranya menerapkan pada *departemental level*. Selama rata-rata 2 tahun penerapan *Balanced Scorecard*, hanya satu CEO yang menganggap pengimplementasiannya benar-benar berhasil sedangkan tiga diantaranya merasa gagal total. Sebesar 3/4 dari CEO merasa

penerapan *Balanced Scorecard* pada rumah sakitnya cukup berhasil sedangkan sisanya tidak memberikan komentar dengan alasan bahwa mereka baru saja memulai proyek dan belum memungkinkan diukur tingkat keberhasilannya.

Berkaitan dengan tiga faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan *Balanced Scorecard*, hampir semua CEO menyertakan faktor komitmen dan perhatian dari manajemen senior. Faktor lain yang ditekankan adalah dukungan infrastruktur organisasi, terutama sistem informasi dan pelatihan personil.

Sedangkan untuk faktor utama yang menyebabkan gagalnya *Balanced Scorecard*, hampir semua responden (termasuk yang tidak menerapkan *Balanced Scorecard*) menyatakan hal yang sama.

Beberapa faktor tersebut diantaranya:

1. Terlalu sibuk menyelesaikan masalah-masalah jangka pendek.
2. Terlalu banyak waktu yang diperlukan dalam membangun *Balanced Scorecard*.
3. Kesulitan dalam menentukan dan mengukur hasil dan pemacu kinerja *Balanced Scorecard*.
4. Kurangnya pengetahuan dan keahlian tentang *Balanced Scorecard*.
5. Sebelum menggunakan *Balanced Scorecard*, beberapa bahkan tidak mempunyai *strategic goals* organisasional.

Meskipun mayoritas CEO merasa bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di organisasi mereka tidak sedemikian luar biasa, namun mereka merasa optimis terhadap konsep tersebut. Sebesar 3/4 diantara para CEO menyatakan

keantusiasannya dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dan mengharapkan terjadinya kenaikan yang signifikan setidaknya untuk lima tahun ke depan. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden yang telah merasakan pengalaman pengimplementasian *Balanced Scorecard* merasa bahwa konsep tersebut merupakan konsep manajemen yang berguna bagi organisasinya.

#### **4.1.4. Balanced Scorecard di BAE Systems, Inggris**

Dalam suatu studi kasus yang dilakukan Mostafa Jayazeri dan Robert W. Scapens (2003) dari Manchester University, dalam rangka menganalisa perubahan organisasional yang dilakukan BAE Systems dalam menyesuaikan kondisi lingkungan yang turbulen, didapat suatu implikasi peranan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka yang menjembatani kesuksesan usaha perubahan yang dilakukan perusahaan tersebut.

**Latar belakang organisasi.** British Aerospace dibentuk dari proyek nasionalisasi industri pembuatan pesawat dan kapal Inggris pada tahun 1997. Pada tahun 1979, Margaret Thatcher (Perdana Menteri Inggris saat itu) memprivatisasi perusahaan, sehingga pemerintah mempunyai pengaruh atas penjualan senjata. Perusahaan hanya bertindak sebatas perancang, pembuat dan penjual produk-produk militer, namun mereka tidak berhak menjual apapun tanpa persetujuan dari pemerintah karena adanya lisensi ekspor atas produk yang dijual. Selama tahun 1980, kinerja perusahaan membaik akibat dari privatisasi dan pertumbuhan pasar.

British Aerospace setelah melakukan penggabungan dengan Marconi Electronic Systems dan menjadi BAE Systems, berkembang menjadi kontraktor pertahanan dan keamanan nomor dua terbesar dunia dan termasuk tiga besar perusahaan penerbangan dunia.

Penjualan tahunan sebesar £12.2 milyar, dan pesanan sebesar £41.0 milyar. Perusahaan mempunyai jangkauan relasi hingga Amerika utara, Eropa, Timur Tengah dan Asia dengan pelanggan lebih dari 80 negara dunia. Tiga pelanggan utama adalah Amerika Serikat, Inggris dan Saudi Arabia dimana sebagai pelanggan terbesar yakni dari departemen pertahanan Amerika Serikat, departemen pertahanan Inggris dan maskapai penerbangan Saudi Arabia (Royal Saudi Airforce) ataupun departemen pertahanan dan penerbangan Saudi Arabia. Dewan eksekutif BAE Systems merumuskan strategi perusahaan. Tim terdiri dari dewan eksekutif, *Customer Solution and Support* dan *Managing Director Internal Programmes*. Sedangkan *objective* pokok perusahaan adalah memfokuskan pada pertumbuhan nilai tiga aspek:

1. Maksimisasi nilai portofolio untuk menghantarkan pertumbuhan kinerja terhadap pesanan.
2. Pemanfaatan kesempatan kunci pertumbuhan dan perkembangan bisnis.
3. Pemanfaatan konsolidasi industri lebih lanjut.

Perusahaan memandang bahwa beberapa *objective* tersebut nampak sanggup tercapai dengan adanya dua hal:

1. Ekspansi yang berkesinambungan hingga Timur Tengah, Kazakhstan dan Libya.
2. Hasil dari penggabungan perusahaan dengan Marconi Electronic Systems (MES).

Faktor yang dianggap mampu menghantarkan kemajuan pada BAE Systems pada saat itu adalah perpaduan antara manajemen biaya dan keahlian pengendalian finansial MES dengan manajemen proyek berskala luas dan keahlian pengintegrasian sistim BAE Systems. Selanjutnya, karena semakin meningkatnya permintaan solusi sistim terintegrasi, BAE Systems berencana mengembangkan bisnis pada tiga bidang:

1. *Customer support*.
2. Pesawat terbang komersial.
3. Sistim pertahanan dan keamanan.

Pada tahun 1990, profit perusahaan meningkat hingga Sir Richard Evans, CEO British Aerospace saat itu, mengatakan pada para pemegang saham bahwa British Aerospace telah terbukti memiliki fleksibilitas yang baik terhadap segala macam perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis perusahaan. CEO yakin bahwa perusahaan akan mampu menunjukkan peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

**Beberapa krisis dan masa transformasi.** Pada awal tahun 1990, perusahaan mengalami masalah krisis resesi pasca perang dingin akibat *review* pengeluaran departemen pertahanan Inggris, kerugian dalam penjualan pesawat komersial, kerugian pada pasar properti dan akibat penjualan salah satu cabang di Inggris. Untuk dapat terus beroperasi, mereka membutuhkan modal. Pada tahun 1991, mereka meluncurkan £430 milyar dari *right issue*, namun mendapat respon yang kurang baik dari investor hingga membuat nilai sahamnya terus menurun.

Pertengahan 1992, perusahaan mencatat *write-off single asset* terbesar dalam sejarah bisnis di Inggris sebesar £1 bilyun. Dampaknya, harga saham jatuh pada kisaran terendah sepanjang masa sebesar £0.97, turun secara signifikan dari harga *right issue* sebesar £3.80. Hal ini terutama disebabkan oleh penyusutan *customer*, arus resesi yang semakin bertambah buruk dan berakhirnya perang dingin. Resesi memukul setiap sektor bisnis perusahaan secara serempak dan berakhirnya perang dingin mempengaruhi bisnis jangka panjang sektor pertahanan dan keamanan. Ancaman *takeover* dari General Electric Co. juga menyebabkan keadaan semakin bertambah buruk.

Sebagai dampak dari menurunnya kemampuan menghasilkan *profit*, perusahaan menutup biaya dengan perampingan dan restrukturisasi perusahaan. Yakni dengan menutup berbagai fasilitas serta melepas ribuan pekerja. Dengan restrukturisasi, tereliminasi 60.000 dari kemungkinan terciptanya 127.000 pengangguran.

Di tahun 1994, kesulitan semakin bertambah disamping karena saham perusahaan yang relatif lemah dibanding saham yang beredar di bursa, kesulitan juga disebabkan oleh beberapa akibat diantaranya:

1. Tekanan kompetisi bisnis dari saingan terkuatnya, Boeing.
2. Permintaan yang menurun drastis dari dua *customer* utama yaitu departemen pertahanan Amerika dan British MoD.
3. Kapasitas yang berlebih dari produsen Eropa yang melampaui permintaan.

Untuk mengimbangi penyusutan anggaran akibat pendapatan yang rendah pada sektor pertahanan dan keamanan, manajemen membeli beberapa perusahaan komersial. Beberapa perusahaan tersebut diantaranya Rover Group, Royal Ordnance, Satellite Communication Business dan Arlington Securities. Pada awal tahun 1994, perusahaan menjual Rover Group ke BMW dan keluar dari bisnis konstruksi dan beberapa aspek bisnis properti dan satelit.

**Usaha perbaikan.** Keadaan perusahaan yang semakin memburuk serta kompetisi di pasar yang semakin ketat, akhirnya memaksa perusahaan untuk melakukan perbaikan guna kembali ke dalam dominasi bisnisnya dimana keadaan pasar turut berubah seiring meningkatnya permintaan sektor pertahanan dan keamanan. Runtuhnya tembok Berlin pada tahun 1989 ternyata tidak membuat dunia menjadi tempat yang aman. Perang tetap berlangsung terutama pada negara-negara dunia ketiga dimana kebanyakan berupa perang sipil seperti yang terjadi di Yugoslavia dan Sierra Leone. Pemenuhan kebutuhan sektor pertahanan dan keamanan

menjadi semakin meningkat baik untuk menjaga perdamaian maupun untuk penyelesaian peperangan.

Perusahaan akhirnya melakukan perubahan besar-besaran pada sistem pengendalian. Beberapa langkah yang telah dilakukan diantaranya: melakukan investasi pada mesin-mesin dan fasilitas berteknologi terbaru; menerapkan *control system* berdasarkan metode pemabrikaan bergaya Jepang, *Kaizen*; dan menerapkan ABC (*Activity-Based Costing*). Namun kinerja yang dihasilkan sangat tidak menjanjikan.

**Penerapan *Balanced Scorecard*.** Manajemen senior menyadari bahwa kunci menuju sukses adalah merubah fungsi yang telah dijalankan. Bentuk bisnis yang dimiliki perusahaan sekarang tidak lagi sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan *customer* terkini hingga akhirnya memutuskan untuk melaksanakan proyek perubahan kultur guna restrukturisasi operasi perusahaan, melalui pemusatan penuh pada beberapa *core values*.

Adapun beberapa langkah perubahan kultur yang dilakukan perusahaan antara lain:

1. Berusaha menepong situasi kompetitif perusahaan, *market position*, perkembangan teknologi dan kinerja keuangan.
2. *Review* manajemen atas terhadap bisnis perusahaan.
3. Menciptakan visi yang mendorong usaha perubahan dalam mengelola dan mengarahkan perusahaan untuk lebih kompetitif di masa depan.

4. Menciptakan konsensus visi atas kelompok-kelompok yang ada di dalam perusahaan.
5. Membuat perencanaan yang sistematis untuk penciptaan target jangka pendek.
6. Mensosialisasikan perubahan perusahaan ke seluruh organisasi.
7. Menterjemahkan hubungan antara perubahan kultur perusahaan dengan kesuksesan kompetitif perusahaan.

Sebagai bagian dari program ini, perusahaan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard*, sebagai metodologi yang membantu mengidentifikasi pengukuran kinerja penting (*core value*) yang dapat memacu kinerja perusahaan. BAE Systems mengadaptasi rerangka *Balanced Scorecard* dengan lima *objectives* yaitu: *people*, *performance*, *partnerships*, *customer* dan *innovation and technology*. Perusahaan menyebutnya dengan nama 'Business Scorecard'.

*Performance*: Perusahaan akan memasang target untuk menjadi yang terbaik dan maju secara berkesinambungan pada jalur bisnis yang ditempuh.

*People*: Tidak akan memperlakukan personil sebagai perpanjangan dari mesin, akan mempertahankan personil berkapabilitas tinggi serta berusaha mendapatkan personil-personil terbaik untuk dapat bergabung dalam suatu iklim kerja yang terbaik.

*Customer*: Merupakan prioritas tertinggi baik internal maupun eksternal dengan memahami dan melampaui lebih dari pengharapan mereka.

*Partnership*: Tidak bergerak pada bidang yang telah dikerjakan orang lain dan oleh sebab itu, satu yang harus dikerjakan adalah keharusan menarik *partner* ke dalam hubungan jangka panjang.

*Innovation and technology*: Melakukan perubahan bisnis secara terus menerus dan perubahan cara pengerjaan bisnis yaitu dengan perwujudan nilai yang senantiasa stabil.

*Balanced Scorecard* merupakan bagian integral dari perubahan kultur yang terjadi dalam perusahaan, yang menyokong pendeterminasian ukuran kinerja yang penting yang memacu kinerja keseluruhan perusahaan. *Balanced Scorecard* menyajikan kesempatan dalam mengkomunikasikan lima *core value* berdasarkan pada perubahan kultur yang terjadi pada perusahaan beserta pengimplementasian strateginya.

CEO menekankan bahwa proyek perbaikan pada perusahaan dapat dikatakan sukses bilamana semua *value* yang telah dicita-citakan beserta perilaku yang diinginkan menjadi hal yang spontan dan tanpa disadari telah menjadi bagian perilaku keseharian setiap personil.

Selanjutnya perusahaan pada akhirnya berhasil menyimpulkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Adapun kekuatan yang dimiliki perusahaan adalah:

- Reputasi yang baik di sektor penerbangan.
- Teknologi yang tinggi.
- Pasar ekspor yang berjangkauan yang luas.
- Memiliki pekerja berketrampilan tinggi.
- Hubungan yang baik dengan beberapa *customer*.
- Datangnya aliran kas terkini yakni dari Saudi Arabia untuk pembelian pesawat Tornado.
- Pelayanan pelatihan dan dukungan ekstra terhadap *customer*.

Sedangkan beberapa kelemahan yang ada yaitu:

- Lemahnya pengendalian biaya pada proses perancangan produk.
- Lemahnya strategi pemasaran terhadap pasar baru.
- Lemahnya reaksi terhadap perubahan *customer* pasca runtuhnya tembok Berlin.
- Berkurangnya *market share* dan *profit* karena persaingan dan kapasitas produksi yang berlebihan dari produsen-produsen di Eropa dan Amerika.

Perusahaan menyadari bahwa selama ini besarnya kapabilitas yang dimiliki perusahaan tidak menyokong kemajuan apapun. Proses nasionalisasi terdahulu tidak mampu membuat perubahan atas karakter utama perusahaan. Mereka selama ini hanya menjadi pelopor dan pembuka kesempatan (peluang). Privatisasi dilakukan tapi mereka tidak merubah pendekatan terhadap *customer* dan tidak bekerja keras mengungkit nilai tambah yang didapat dari setiap titik kekuatan yang dimiliki perusahaan.

**Alat pendukung.** BAE Systems menggunakan SAP (*Software Application Product*) sebagai *software* pendukung yang memungkinkan pelaporan secara *online* hasil pencapaian *Balanced Scorecard* tiap bulannya. Materi *online* mencakup diagram ringkasan data yang *easy-to-read* untuk disebarkan kepada semua pekerja dan manajer di dalam perusahaan. Kode warna digunakan sebagai suatu sinyalemen dari status kinerja individual dan pengukuran gabungan. Misalnya 'hijau' melambangkan bahwa semuanya berada dalam target, 'kuning'

melambangkan masalah kecil sedangkan ‘merah’ melambangkan suatu masalah besar. Pelaporan juga mencakup berbagai data-data dimana pekerja dapat menemukan informasi spesifik mengenai bagaimana kinerja mereka selama ini, yang dinyatakan dalam pengucapan yang nyata maupun dalam bentuk target yang telah dicapai.

**Penolakan.** Dalam pelaksanaannya, terjadi beberapa penolakan (*resistance*) dari personil perusahaan. Sekitar 30% penolakan berasal dari kelompok manajemen yang merasa tidak berkesesuaian dengan perubahan yang terjadi pada perusahaan hingga memilih meninggalkan perusahaan. Perusahaan mengakui, kekacauan yang terjadi akibat penolakan merupakan hal yang penting untuk dicermati seperti halnya pelaksanaan proyek perubahan itu sendiri. Untuk itu CEO mengadakan pertemuan sesegera mungkin dengan 130 kelompok yang ada di dalam perusahaan sebagai klarifikasi atas pernyataan yang telah disampaikan. Dalam pertemuan yang terasa kaku dan berlangsung ketat tersebut, CEO meminta kepada seluruh partisipan untuk menulis dan mengirimkan catatan kepadanya, suatu reaksi yang jujur atas proyek perubahan kultural perusahaan serta setiap hal yang dirasakan dianggap penting sehubungan dengan proyek perubahan kultural perusahaan.

**Hasil penerapan *Balanced Scorecard*.** Manfaat *Balanced Scorecard* mulai dirasakan oleh perusahaan pada tahun 1997, dimana pada saat itu semua pengukuran telah ditempatkan sebagaimana mestinya, kinerja mulai dicatat secara

sistematik dan metodologi untuk mengkomunikasikan hasil kepada tiap personil diwujudkan melalui BAE Systems *intranet homepage*.

Perusahaan kini berada pada tingkat kematangan dimana mampu melihat suatu akibat yang ditimbulkan suatu elemen dari bisnis terhadap elemen yang lain yang sebelumnya membutuhkan waktu lama dalam menelusuri, menganalisa, memahami untuk kemudian melakukan perbaikan, kini dapat dicapai dengan mudahnya. Selama empat tahun proyek perubahan kultur yang dilakukan BAE Systems, *market capitalization* perusahaan melonjak dari £1,3 bilyun hingga £8,7 bilyun.

#### **4.1.5. Balanced Scorecard di Centrelink, Australia**

Dalam survai yang dilakukan oleh Bain & Co (2003), ditemukan bahwa di tahun 2002, 35% perusahaan-perusahaan di Australia menerapkan *Balanced Scorecard*. Berikut penggambaran penerapan *Balanced Scorecard* pada Centrelink yang dikutip dari situs organisasi (<http://www.centrelink.gov.au>). Beberapa catatan hasil investigasi dari auditor eksternal Australian National Audit Office (ANAO), digunakan sebagai *cross-check* hasil penerapan sekaligus untuk mendapatkan beberapa pokok penting pengimplementasian *Balanced Scorecard* pada organisasi Centrelink.

**Latar belakang organisasi.** Centrelink merupakan organisasi pemerintahan Australia yang memberikan pelayanan sosial baik berupa informasi maupun jasa bagi keluarga dan komunitas masyarakat umum. Beberapa pelayanan Centrelink

berupa pelayanan panduan yang berkenaan dengan pensiun, pencarian studi, ketenagakerjaan, perceraian dan berbagai pelayanan sosial lainnya. Sebagai organisasi sektor publik, Centrelink menjangkau hingga 6,3 milyar *customer* yang dilayani dalam suatu jaringan *Area Support Offices (ASO)*, *Customer Service Centres (CSC)* dan *Call Centres* yang tersebar di seluruh Australia. Centrelink hingga kini mempekerjakan sekitar 24.000 personil.

**Alasan penerapan *Balanced Scorecard*.** Sebagai organisasi yang menerapkan *Balanced Scorecard* pada permulaan organisasi berdiri (*early adopter*), Centrelink menyatakan bahwasanya penggunaan konsep tersebut seiring kesadaran diperlukannya suatu instrumen kunci untuk mengukur dan melaporkan kinerja yang merupakan unsur pokok dalam mengkomunikasikan dan memahami kinerja serta menyediakan informasi berharga dalam pemfokusan usaha pencapaian perbaikan kinerja masa yang akan datang.

Pembangunan dan penerapan instrumen kunci untuk mengukur dan melaporkan kinerja pada perusahaan merupakan hal yang tak mudah mengingat jumlah *client agencies*, *customer* dan *stakeholder* (termasuk dewan parlemen, kementerian dan dewan perusahaan) yang ada. Demikian pula perubahan lingkungan eksternal serta perubahan internal yang terus berlangsung demi terbentuknya manajemen kinerja semakin menuntut diterapkannya *Balanced Scorecard*.

**Penerapan *Balanced Scorecard*.** Centrelink resmi didirikan 1 Juli 1997 namun *Balanced Scorecard* diperkenalkan pada perusahaan pada bulan Desember 1997 namun penerapannya baru dimulai pada bulan Juli 1998. *Balanced Scorecard* versi pertama disusun atas enam *strategic goals* perusahaan yakni:

1. *Client partnerships.*

Untuk mencapai kesepakatan kontraktual dengan *client agencies* dan untuk menghantarkan *value for money*.

2. *Customer and community.*

Untuk mencapai pelayanan yang diharapkan *customer* serta mendorong mereka dalam pemenuhan kewajiban.

3. *People.*

Untuk meningkatkan keahlian, nilai dan perilaku dari para personil untuk selanjutnya melakukan pekerjaan secara efektif.

4. *Cost efficient organisation.*

Untuk tetap beroperasi di dalam *budget* dan pencapaian tingkat efisiensi yang ditargetkan.

5. *Innovative organisation.*

Untuk melakukan investasi di dalam proyek yang mampu menghantarkan perbaikan *outcome* bagi *stakeholder*.

6. *Best Practice.*

Untuk menjadi pilihan nomer satu dan dipersiapkan sebagai *external benchmarking* sebagai praktik terbaik dalam *service delivery*. Pencapaian

*goal* ini tidak diukur tersendiri namun diyakini merupakan total kesuksesan kinerja lima *goal* sebelumnya.

Centrelink pada pokoknya menggunakan *Balanced Scorecard* untuk:

1. *Corporate Governance and Accountability*:

- Pelaporan kinerja terhadap dewan perusahaan, *Quality Committee* dan dewan eksekutif.
- Pelaporan tahunan kepada dewan parlemen.

2. Penyelarasan strategik:

- Keselarasan fokus organisasional.
- Kepentingan setiap individu terhubungkan dengan tanggung jawab individu terhadap strategi perusahaan.
- Menghubungkan operasional setiap unit dengan *goal* organisasi.

3. *Performance Feedback*:

- Menyediakan informasi pencapaian kinerja bulanan keseluruhan organisasi.
- Mengidentifikasi praktik-praktik yang terbaik.
- Mengidentifikasi area yang berkinerja rendah untuk kemudian mengarahkannya.

**Pertemuan bulanan.** Centrelink memandang *Balanced Scorecard* sebagai bagian tak terpisahkan di dalam proses kinerja manajemen perusahaan dengan menempatkannya sebagai sarana diskusi terhadap kinerja, pengukuran dan *target area*. Setiap enam minggu, manajer-manajer ASO dan *Community Segment*

*leaders* (manajer yang bertanggung jawab terhadap pelayanan pada *National Support Office* yang bernegosiasi dengan *client agencies*) bertemu untuk melakukan diskusi hasil-hasil *Balanced Scorecard* dan bagian-bagian dari bisnis yang memerlukan perbaikan.

Sedangkan pada pertemuan enam bulanan, semua *Area Manager* dan *National Manager* kunci bertemu untuk membicarakan hasil kinerja, berbagi praktik-praktik terbaik dan meninjau aktivitas yang membutuhkan perbaikan kinerja. Hal ini tidak saja dilakukan di suatu area, namun dapat dilakukan dalam jangkauan yang luas dengan dukungan teknologi yang diterapkan dengan *Balanced Scorecard on-line*.

*Balanced Scorecard on-line* juga menyediakan mekanisme penyampaian pesan kepada semua personil. *Deputy CEO Business Centrelink* menyatakan bahwa hal yang selalu ingin ditunjukkan para personil kepadanya adalah perkembangan yang telah mereka capai terhadap *Balanced Scorecard*.

Hasil dari pertemuan-pertemuan tersebut diantaranya menghasilkan beberapa *review* yang diperlukan terhadap *Balanced Scorecard* guna pencapaian manfaatnya sebagai suatu cermin praktik-praktik positif menuju perbaikan yang berkesinambungan dan menyoroti pokok-pokok manfaat dari pembangunan *Balanced Scorecard* yang lebih lanjut guna pencapaian *strategic focus* ke taraf yang lebih tinggi.

Centerlink melakukan *internal review* pada Maret 1999 dengan sasaran pencapaian:

1. Dukungan lebih baik terhadap *Balanced Scorecard* sebagai alat perencanaan dan monitoring.
2. Tingkat pengukuran yang lebih relevan.
3. Tingkat pemahaman yang lebih baik di dalam organisasi terhadap keselarasan antara *Balanced Scorecard*, *goal* organisasi dan perencanaan lokal.
4. Integrasi *Balanced Scorecard* di dalam infrastruktur informasi kinerja yang koheren.

Pada April 2001, Centrelink mulai menggunakan otomatisasi sistim yang berlandaskan pada jaringan (*web-based automated system*), yang dinamakan *Performance Data Management System* (PDMS) guna memfasilitasi pengumpulan data dan menghantarkan informasi mengenai tingkat pencapaian kinerja melalui *intranet* kepada semua staf.

**Aktivitas auditing.** Centrelink memonitor kemajuan organisasi berdasarkan rekomendasi audit internal dan eksternal. Kemajuan yang dipantau mengacu kepada pertemuan komite audit yang meliputi sorotan pada bagian-bagian yang pengelolaannya atau perkembangannya kurang memuaskan.

Kepala *auditor* perusahaan beserta staf, melakukan program *auditing* tahunan. Hal ini memungkinkan dewan dan manajemen perusahaan untuk memenuhi pertanggungjawabannya terhadap pemerintah, terutama yang berhubungan dengan keefektifan dan keefisienan manajemen terhadap resiko bisnis dan sumber daya.

Pada tahun 2001-2002, telah terbentuk 43 pelaporan *auditing internal*. *Auditing* mencakup *financial management and accountability, corporate governance, IT environment and application, IT strategic management* dan *business outcomes*.

Adapun *auditing* eksternal, dilakukan oleh ANAO yang melakukan *review* berdasarkan rekomendasi yang dihasilkan pada pemeriksaan ANAO sebelumnya.

Dari sudut pandang ANAO sebagai auditor eksternal, beberapa pokok yang didapat dari penerapan *Balanced Scorecard* pada Centrelink hingga mencapai kesuksesan penerapan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Dukungan manajemen senior.
2. Memulai proyek dari hal yang sederhana dengan *review* yang dilakukan sesering mungkin.
3. Pengukuran yang relevan, tepat guna dan tepat waktu.
4. Pemastian setiap pengukuran dipegang oleh manajer yang tepat.

Hal ini dilakukan agar pengukuran dapat ternegosiasikan, terdefinisikan dengan jelas serta target yang tepat telah ditempatkan. Tanpa adanya kepemilikan terhadap pengukuran, relevansi dan ketepatangunaan *Balanced Scorecard* akan dengan mudah terkompromikan hingga makna yang terkandung menjadi rusak.

5. Menurunkan (*cascade*) *Balanced Scorecard* ke semua tingkatan organisasi.

*Balanced Scorecard* digunakan sebagai sarana informasi kepada semua staf, bukan hanya manajemen senior, sekaligus didemonstrasikan

bagaimana menurunkan *Balanced Scorecard* kepada seluruh staf menggunakan *Balanced Scorecard on-line*.

6. Pemfokusan pada perbaikan kinerja.

Pemfokusan pada perbaikan kinerja merupakan hal yang penting daripada sekedar sarana saling menyalahkan ataupun pengawasan terhadap kinerja yang rendah, untuk menciptakan kultur kinerja yang positif.

**Hasil penerapan *Balanced Scorecard*.** Pembangunan kerelevansian dan kedinamisan *Balanced Scorecard* merupakan tantangan utama di dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Centrelink telah melalui suatu proses utama pembangunan *Balanced Scorecard* dan merasakan implementasi *Balanced Scorecard* melewati perkembangan serta evolusi yang mana membutuhkan *review* dan perbaikan yang berkesinambungan. Centrelink telah mampu mengendalikan penambahan keefektifan operasional, dengan membangun fokus yang memadai dalam pemenuhan kepuasan *customer*. Dengan penambahan beberapa KPI baru dalam hubungannya dengan bisnis baru, kinerja Centrelink terhadap KPI *client agency* terdapat penambahan dari 61% di tahun 1999-2000 menjadi 77% di tahun 2000-2001 dan bertambah hingga 91% di tahun 2001-2002. Sebagai tambahan, Centrelink telah melakukan *returned efficiency dividends* sebesar \$826 milyar terhitung sejak awal berdiri.

#### 4.1.6. **Balanced Scorecard di Bank Universal, Indonesia**

Suatu survai independen di tahun 2002 yang dilakukan oleh sebuah majalah terkemuka Indonesia menyatakan bahwa Bank Universal menduduki peringkat pertama bank di Indonesia dalam hal *customer service*, *operational efficiency* dan *HRD practises*. Bagaimanapun Bank Universal pernah mengalami masa-masa sulit pada saat krisis ekonomi di Indonesia pada tahun 1997. Berikut diungkapkan penerapan *Balanced Scorecard* pada Bank Universal di tengah pergulatan kondisi ekonomi perusahaan saat itu, yang termuat pada PERFORM Vol.2 Issue 1 tahun 2002.

**Latar belakang organisasi.** Bank Universal mempunyai pekerja sebanyak 2.200 personil dengan aset sebesar 12 trilyun rupiah (sekitar 1,2 bilyun US\$). Bank Universal dibentuk pada tahun 1990 dari merjer tiga bank. Pada tahun-tahun pertama Bank Universal mempunyai fokus *corporate banking* namun di tahun 1994 beralih menjadi *retail banking* dengan fokus pada bisnis komersial menengah di Jakarta dan beberapa kota besar di Indonesia. Sebagai bagian dari Astra Group yang merupakan *leader* industri otomotif di Indonesia, Bank Universal bergerak pada sektor bisnis *retail banking* dengan sektor utama pada sektor otomotif. Yaitu dengan fokus pada *customer* dan bukan pada *manufacturing*, yaitu pada *supplier* bisnis otomotif, *dealer* dan *end user*.

**Krisis moneter.** Perbankan di Indonesia bermula di tahun 1987, dimana setelah pemerintah menderegulasi industri perbankan, banyak bank bermunculan dan

sebelum krisis tercatat sekitar 250 bank. Industri perbankan di Indonesia mengalami perubahan dramatis akibat krisis mata uang Asia di tahun 1997 dimana dengan tingginya persentase *non-performing loans* (NPL) dan besarnya pinjaman dalam bentuk dolar Amerika Serikat (US\$), mayoritas besar bank di Indonesia mengalami masa-masa sulit. Sebanyak 60% dari 240 lebih bank di Indonesia ditutup dan sisanya berada pada pengawasan *Indonesian Banking Restructuring Agency* (IBRA), sebuah badan pengawas lembaga keuangan milik pemerintah. Beberapa bank direkapitalisasi oleh IBRA, dimana Bank Universal merupakan salah satu diantaranya. Dengan kondisi ekonomi yang lemah, tragedi New York 11 September 2001 dan peraturan perundangan perbankan yang semakin diperketat, industri perbankan memasuki masa krisis lanjutan. Hal ini memaksa perubahan di dalam industri perbankan dengan diwarnai oleh merger dan akuisisi.

Setelah terjadinya krisis, banyak bank yang terlikuidasi hingga tersisa kurang lebih 160 bank dengan hanya 15 bank yang tergolong besar. Sementara bank yang tergolong kecil tercatat sekitar 140 bank dengan aset kurang dari 100 milyar US\$. Dengan pasar yang terfragmentasi, bank-bank yang tergolong kecil ini memegang 75% dari total *customer* yang ada.

Menghadapi permasalahan tersebut, manajemen Bank Universal memutuskan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* untuk memastikan pencapaian kinerja tinggi, *corporate governance* yang bagus dan penyelarasan organisasional. Bank Universal dipimpin seorang *Project Manager*, Krisbayanto, menunjuk OTI untuk membantu menerapkan sistem *Balanced Scorecard* pada perusahaan. OTI merupakan sebuah perusahaan konsultan, dengan tim konsultan

yang dipimpin oleh Naresh Makhijani. Perusahaan berniat membangun organisasi dengan fokus yang seimbang, bukan hanya klien dari perusahaan tetapi juga personil yang berada dalam perusahaan. Dengan memahami personil yang melayani *customer*, personil yang terlibat dalam proses perbaikan dan personil yang saling membelajari, perusahaan berharap akan mendapatkan proses yang efektif yang akan membawa menuju pemenuhan pelayanan yang terbaik bagi *customer*.

**Penerapan *Balanced Scorecard*.** Pada awalnya perusahaan kurang mengerti cara untuk menempatkan pengukuran terhadap personil pada organisasi dan mulai mengacu dengan mempelajari dari buku-buku dan literatur mengenai *Balanced Scorecard* hingga mampu menjawab beberapa pertanyaan dasar seputar kondisi perusahaan saat itu. Selanjutnya perusahaan melakukan *pilot project Balanced Scorecard* pada salah satu cabangnya di tahun 1997. *Pilot project* dilakukan hanya sebatas pada anak cabang tersebut dan tidak diterapkan hingga ke pusat perusahaan. Namun satu hal yang pasti, mereka menyadari telah menemukan sistim yang tepat bagi organisasinya, setidaknya mereka menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai indikator kinerja dari *branch manager*.

Beberapa gambaran awal yang diperoleh tersebut kemudian dikonsultasikan kepada OTI dengan mengirimkan wakil perusahaan pada saat lembaga tersebut menggelar konferensi di Singapura, Kuala Lumpur dan saat menggelar pelatihan di Jakarta. Kondisi pada saat itu, sebenarnya perusahaan sedang berada di tengah krisis dan tidak memiliki cukup *budget* untuk

diinvestasikan ke dalam penerapan proyek *Balanced Scorecard*. Namun mereka menyadari pentingnya konsep tersebut bagi perusahaan. Untuk itu, setelah mempertimbangkan dengan cermat, akhirnya hanya berselang dua bulan *management board* Bank Universal memutuskan untuk memulai pelaksanaan penerapan *Balanced Scorecard*.

Dengan bantuan dari OTI, akhirnya perusahaan mampu membangun *Balanced Scorecard* dan mulai merasakan dampak pentingnya sistem manajemen dalam membantu perusahaan mengukur semua aspek yang vital dalam organisasinya.

Pengimplementasian di cabang perusahaan memakan waktu kurang lebih satu tahun. Dimulai pada bulan Februari dan formulasi strategi (strategi setelah krisis) terbentuk antara bulan November hingga Desember 2000. Pengimplementasian dengan bantuan OTI dimulai Februari 2001 dan kini perusahaan memiliki *Balanced Scorecard* pada *corporate level* serta memiliki gambaran mendetil pada anak cabang perusahaan.

Langkah pertama yang dilakukan perusahaan adalah berusaha menemukan personil yang tepat, untuk dapat membantu pelaksanaan penerapan *Balanced Scorecard*. Langkah kedua berupa pelatihan terhadap manajemen atas dan *senior officer*. Langkah ketiga membentuk tim untuk berkoordinasi dengan OTI guna mendiskusikan pengimplementasian pada *corporate level*. Langkah ke empat merupakan pengimplementasian pada *corporate level* yang merupakan cikal langkah lanjutan ke depan yaitu penerapan ke seluruh organisasi.

Setidaknya terdapat tiga tema strategik (*strategic themes*) Bank Universal pada tahun 2001. Pertama adalah bagaimana mengatasi permasalahan masa lalu dalam hal ini yakni pinjaman-pinjaman perusahaan masa lalu. Tujuannya adalah meminimalisasikan kerugian *shareholder*. Yang kedua adalah berusaha menjadi 'bank yang baik', yaitu bagaimana membangun model bisnis yang baru setelah krisis dengan konsentrasi pada bagaimana membuat bisnis lebih menguntungkan. Ketiga adalah pembentukan *market strategy* yang baru untuk meyakinkan pemerintah, parlemen serta publik, bahwasanya perusahaan yang telah mencapai kategori bank yang bonafit. Hal ini disebabkan karena perusahaan baru saja terlepas dari krisis dan kepemilikan masih di tangan pemerintah hingga perusahaan memandang perlu melibatkan elemen pemerintah di dalam pembangunan *Balanced Scorecard*.

Bank Universal menerapkan perspektif *Financial*, *Customer Satisfaction*, *Process* dan *People*. Pada *corporate level*, prioritas utama terletak pada perbaikan aspek finansial, sedangkan pada tingkat cabang, dimana diterapkan *pilot project*, fokus terletak pada keseimbangan empat aspek.

Pembangunan indikator melibatkan semua manajer cabang dan manajer-manajer lainnya, dalam suatu pertemuan yang membahas pengukuran yang mesti diterapkan untuk memastikan cabang perusahaan mampu berkinerja baik. Untuk memastikan bahwa cabang perusahaan beroperasi di dalam jalur *strategic goals* perusahaan, ditempatkan pengukuran '*financial*' berlandaskan pada *revenue*, *expense* dan persepsi *customer*. Selanjutnya diperbandingkan dengan '*customer satisfaction*' dimana dilakukan riset kepuasan konsumen tahunan yang mengukur

tingkat pemenuhan pelayanan terhadap *customer*, misalnya seberapa lama waktu *customer* saat dilayani oleh *teller* maupun *customer service*.

Pada aspek '*process*' dilakukan pengukuran seperti seberapa lama waktu yang diperlukan dalam pemrosesan sebuah cek, pelayanan setoran tabungan ataupun untuk mendaftarkan *account* baru. Pada aspek '*people*', dilakukan pengukuran seberapa maksimal persiapan yang dilakukan setiap *branch manager* menuju kesuksesan dan seberapa baik pengenalan terhadap produk dari setiap personil termasuk *teller* dan *customer service* dengan penilaian sepenuhnya dilakukan oleh *branch manager* dan bukan oleh kantor pusat. Pada setiap cabang, kini terdapat sekitar 15 hingga 20 total pengukuran.

Pada *Balanced Scorecard* di *corporate level*, dilakukan *review* setidaknya sebulan sekali pada pertemuan *board management* yang terdiri atas *boards of directors* dan *senior managers*. Sedangkan pada tingkat cabang, diserahkan kepada *branch manager* masing-masing cabang.

**Alat pendukung.** Pada awalnya perusahaan tidak berencana menggunakan *software* di pasar karena *budget* saat itu tidak mendukung. Namun saat melihat manfaat yang didapat dengan menerapkan *Balanced Scorecard* dimana dipandang perlunya alat pendukung untuk memonitor setiap program penerapan konsep tersebut, perusahaan berniat untuk membangun sendiri *software* yang bersangkutan tersebut. Bagaimanapun akhirnya setelah melihat kapasitas *software* *pbViews* dan menyadari sulitnya serta lamanya waktu yang diperlukan untuk

membangun *software* sendiri, diputuskan untuk menggunakan *software* pbViews tersebut.

**Hasil penerapan *Balanced Scorecard*.** Dari sisi organisasional, perusahaan mendapatkan beberapa manfaat dalam penerapan *Balanced Scorecard*. Pertama, personil mampu menghargai dan memahami satu sama lain. Misalnya personil pemasaran mampu memahami personil *customer service*, personil *customer service* memahami personil operasional, yang selanjutnya dapat memahami personil HR. Semua personil serentak bekerja bersama-sama dalam kontribusinya bagi kemajuan perusahaan. Dengan demikian terbentuk koordinasi dan komunikasi organisasional yang efektif.

Manfaat kedua adalah berhubungan dengan kinerja. Kini perusahaan dapat memastikan bahwa setiap personil memegang pengukuran dan mengetahui kinerja masing-masing. Setiap personil juga mengetahui kinerja personil lain seperti halnya kinerja kelompok. Perusahaan juga mendapat manfaat dalam pengalokasian sumber daya. Sebelumnya hal tersebut bukan merupakan sesuatu yang mudah seperti halnya dalam pengalokasian personil maupun *budget* untuk keperluan investasi, sebab setiap kelompok menginginkan untuk didahulukan kepentingannya. Kini dapat diketahui apa yang lebih penting dan lebih mudah untuk menentukan apa yang menjadi prioritas utama.

**Perencanaan ke depan.** Perusahaan merencanakan untuk melanjutkan pengimplementasian *Balanced Scorecard* hingga tingkat individu. Namun

perusahaan belum merencanakan menghubungkan kinerja dengan penghargaan, karena merasa masih dalam tahap penelusuran kinerja masing-masing dan bagaimana untuk memberi kontribusi yang terbaik serta hanya akan menerapkannya dalam beberapa waktu mendatang.

#### **4.2. Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* di Beberapa Tempat**

Gold Coin Group merupakan pengguna *Balanced Scorecard* dengan kondisi perusahaan yang bergerak pada sektor profit dan tergolong organisasi yang telah lama berdiri. Adapun perusahaan dalam kondisi yang relatif stabil dengan sistim manajemen yang tergolong baik. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan didasari oleh kemauan yang keras untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard* yang telah dicapai perusahaan tidak terlepas dari pencapaian konsensus antar tingkatan dalam organisasi pada awal penerapan, serta dukungan dari beberapa faktor seperti:

1. *Konsultan.*

Konsultan memegang peranan penting dalam membantu memahami bisnis perusahaan, melatih dan meyakinkan personil perusahaan serta dalam proses penerapan *Balanced Scorecard* secara menyeluruh ke dalam organisasi.

2. *Software.*

*Software* yang tepat guna dan mudah dimengerti oleh semua personil merupakan suatu media yang sangat membantu dalam pengintegrasian

langkah-langkah penerapan *Balanced Scorecard* maupun dalam penyajian informasi-informasinya.

Pada penerapannya, perusahaan terlalu berambisi untuk dapat memaksimalkan penerapan *Balanced Scorecard* agar sesegera mungkin dapat merengkuh setiap sisi bisnis. Langkah terbaik seharusnya tidak dilakukan dengan tergesa-gesa, namun dengan menempatkan waktu yang banyak untuk melakukan penjelasan dan keyakinan terutama kepada manajemen menengah dan bawah mengenai kegunaan *Balanced Scorecard* bagi kepentingan diri mereka dan perusahaan, serta dimulai dengan menggunakan pengukuran dalam jumlah yang sedikit tapi dilakukan dengan fokus yang mendalam.

Organisasi-organisasi di Afrika Selatan menggunakan *Balanced Scorecard* dalam kondisi yang relatif stabil. Adapun penerapan *Balanced Scorecard* di Afrika Selatan nampak tidak mencerminkan penerapan konsep tersebut yang sesungguhnya, lebih disebabkan karena belum siapnya sistem manajemen, serta dengan *skillset* maupun *mindset* yang belum tepat. Penerapan *Balanced Scorecard* nampak tidak menunjukkan motivasi dan kemauan yang keras dimana terlihat dari banyaknya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Hal tersebut dalam beberapa hal disebabkan karena tidak tercapainya konsensus di dalam organisasi sehingga penerapan *Balanced Scorecard* masih dipandang sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja belaka.

Dalam penerapan KPI *Scorecard* di Afrika Selatan, tidak terdapat usaha untuk mendeterminasikan hubungan sebab-akibat antara *objectives* dan ukuran sejenis

untuk memastikan pemacu kinerja (diidentifikasi pada perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) yang akan menghasilkan pencapaian hasil yang telah ditentukan. Hal ini jelas bertentangan dengan proses yang disyaratkan dalam *Balanced Scorecard*.

Meskipun fungsi-fungsi seperti sumber daya manusia, keuangan serta teknologi informasi melakukan operasi yang diyakini sebagai yang terbaik dalam departemennya, namun nampak tidak merasa perlu harus sejalan terhadap strategi organisasi. Hal ini pada akhirnya lebih mengarah kepada sub-optimalisasi pada beberapa bidang yang berbeda. Sebagai contoh, jika manajer pembelian mengukur persentase penghematan biaya, dapat mengakibatkan penumpukan persediaan bahan di gudang ataupun rendahnya kualitas bahan mentah sehingga mengakibatkan dampak yang cukup besar pada *total supply chain*.

Rumah sakit-rumah sakit di Kanada merupakan organisasi yang bergerak pada sektor non-profit dan tergolong organisasi yang telah lama berdiri. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan semata termotivasi oleh kemauan yang keras untuk mendapatkan kinerja yang baik. Adapun perusahaan dalam kondisi yang relatif stabil dengan sistem manajemen yang rata-rata kurang baik.

Adapun Rumah sakit sebagai organisasi non-profit dapat memperoleh manfaat *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui persepsi *customer* terhadap organisasi.
2. Mempertajam fokus operasi internal.
3. Mampu mengakomodasi *stakeholder* internal.
4. Memperkuat usaha akuisisi *customer*.

5. Memperkuat hubungan dengan *customer*.

Sejurus dengan dirasakannya manfaat yang diperoleh dari penerapan *Balanced Scorecard*, kurangnya pengetahuan dan keahlian yang muncul dalam penerapan, dianjurkan organisasi untuk memanfaatkan bantuan konsultan sebagai pelatihan kepada seluruh personel serta pembangunan infra struktur berupa tim yang tepat untuk pengendalian proyek di masa depan. Hal demikian dapat menjamin kesinambungan penerapan *Balanced Scorecard*.

BAE Systems merupakan pengguna *Balanced Scorecard* dengan kondisi perusahaan yang bergerak pada sektor profit dan tergolong organisasi yang telah lama berdiri. Adapun perusahaan dalam kondisi yang sedang bergejolak akibat lingkungan bisnis yang turbulen. Krisis yang dialami oleh perusahaan mengakibatkan sistim manajemen di dalam perusahaan perlu untuk direstrukturisasi. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan semata termotivasi oleh kemauan yang keras untuk dapat menata kembali organisasi perusahaan serta memasuki persaingan bisnis yang semakin ketat.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada BAE Systems mencerminkan pentingnya pemahaman terhadap lingkungan bisnis dan makro organisasi seperti tuntutan pemerintah dan perubahan perilaku karyawan. Penolakan yang terjadi dalam penerapan *Balanced Scorecard* dapat diatasi dengan cara memberikan respek kepada individu dan turut melibatkan mereka dalam proses pembentukan *Balanced Scorecard*.

Centrelink merupakan pengguna *Balanced Scorecard* dengan kondisi perusahaan yang bergerak pada sektor non-profit dan tergolong *early adopter*. Adapun perusahaan dalam kondisi yang masih bergejolak akibat dengan sistem manajemen yang tergolong baik. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan semata termotivasi oleh kemauan untuk mendapatkan kinerja yang baik. Sebagai perusahaan yang berada di bawah lembaga pemerintahan, Centrelink mendapatkan manfaat yang maksimal penerapan *Balanced Scorecard*. Pelibatan auditor internal maupun eksternal dalam penerapan *Balanced Scorecard*, merupakan contoh praktik terbaik untuk dapat mendukung terjaminnya reliabilitas data.

Bank Universal merupakan pengguna *Balanced Scorecard* dengan kondisi perusahaan yang bergerak pada sektor profit (perbankan) dan tergolong organisasi yang telah lama berdiri. Adapun perusahaan dalam kondisi yang sedang bergejolak akibat krisis moneter di Indonesia. dengan sistem manajemen yang tergolong baik. Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan semata termotivasi oleh kemauan yang keras untuk mendapatkan kinerja yang baik. Bank Universal memandang hal terpenting dalam penerapan *Balanced Scorecard* adalah kepedulian dari *board of directors* dan manajemen atas. Demi kesuksesan implementasi, mereka diharapkan pemahamannya bahwa *Balanced Scorecard* bukan hanya untuk pengawasan, lebih dari itu merupakan sistem pengelolaan yang mana dalam suatu organisasi harus dipilih suatu sistem untuk mengelola organisasi tersebut. Selanjutnya pemilihan *partner* yang tepat untuk membantu penerapan serta melakukan *pilot project* guna mendapatkan pembelajaran pertama sangat

mendukung pengembangan *Balanced Scorecard* pada perusahaan. *Pilot project* di sisi lain juga memudahkan penerapan kelanjutan keseluruhan organisasi.

### **4.3. Refleksi Penerapan *Balanced Scorecard***

Merujuk dari penerapan *Balanced Scorecard* di beberapa tempat seperti yang tergambarkan pada beberapa kasus tersebut di atas, didapat suatu pola persepsi (*identified patterns*) yang dapat dilihat dari dua sudut, yakni sudut konseptual dan sisi penerapannya.

#### **4.3.1. *Balanced Scorecard* Secara Konseptual**

##### **4.3.1.1. Pola penerimaan Konsep *Balanced Scorecard***

Dari beberapa akumulasi peristiwa yang terjadi, dapat ditarik suatu garis besar untuk mengakses dampak suatu konsep di dalam suatu populasi dimana hal tersebut disebut sebagai pola penerimaan (*reception pattern*).

Sejak pertama kali diperkenalkan, *Balanced Scorecard* mampu menarik perhatian dunia bisnis. Dua belas perusahaan besar di Amerika Serikat yang ikut serta dalam percobaan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam tahun 1990-1992, menunjukkan pelipatgandaan kinerja keuangan. Selanjutnya beberapa keberhasilan penerapan yang banyak ditemui di berbagai tempat di dunia, menghasilkan banyak pujian terhadap *Balanced Scorecard* hingga membawa konsep *Balanced Scorecard* berkembang semakin pesat dan luas seiring pergeseran pola persaingan perusahaan yang kini lebih menuntut perhatian kepada sektor non finansial sebagai penggerak utama sektor finansial.

Demikian pula bukan merupakan hal yang sulit sekarang ini, untuk menemukan informasi maupun model penerapan *Balanced Scorecard*. Literatur-literatur, lembaga-lembaga konsultan dan seminar-seminar banyak bermunculan guna menelaah dan mendapatkan manfaat yang dihasilkan dari penerapan *Balanced Scorecard*.

Keadaan yang demikian pada akhirnya melekatkan suatu karakter *high profile* yang sangat kuat pada *reception pattern* konsep *Balanced Scorecard*. Selanjutnya, hal tersebut membawa konsep tersebut sering disebut-sebut sebagai konsep brilian, yang pertama kalinya memasukkan parameter non finansial pada pengukurannya. Memadai atau tidaknya sebutan ini, penjelasan lebih detilnya dijabarkan di bawah ini.

**Bukan Sesuatu Yang Baru.** Pengukuran non finansial pada dasarnya bukanlah sesuatu yang baru. Bertahun-tahun yang lampau, beberapa organisasi telah mengakui pentingnya *intangible assets* dan pengukuran kinerja non finansial. Bagaimanapun juga, sistim pengukuran non finansial pada saat itu umumnya masih berkarakter sistim lokal yang terpisah-pisah yang merupakan tuntutan dari kebutuhan lokal semata dan tidak terintegrasi ke dalam *strategic objectives* organisasi ataupun keseimbangan antara kebijakan lokal dan organisasional.

Penerapan sistim pengukuran strategik dalam organisasi juga bukan merupakan hal yang baru. *Tableau de Bord* telah digunakan di Perancis sejak awal tahun 1900-an guna mengakses struktur organisasional, strategi organisasional dan pertanggung jawab *decision-making*. *Tableau de Bord* pada perkembangan

selanjutnya diterapkan hingga pada level manajemen atas, yang memungkinkan manajer untuk mengoperasikan sistem dan mengamati kemajuan bisnis, membandingkannya terhadap tujuan yang telah direncanakan serta mengambil tindakan untuk perbaikan.

***Balanced Scorecard dan Tableau de Bord.*** Pada tahap berikutnya, pada tahun 1992, Kaplan dan Norton memperkenalkan *Balanced Scorecard* yang mengintegrasikan pengukuran strategik finansial dan non finansial dan secara eksplisit memfokuskan pada keterkaitan antara keputusan dan hasilnya, dirangkaikan bersama-sama dalam hubungan sebab-akibat. *Balanced Scorecard* merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang terdiri dari indikator kinerja sekarang dan pemacu kinerja masa depan. Hal inilah yang selanjutnya mengakibatkan pemunculan kembali *Tableau de Bord* pada berbagai artikel dengan menyebutkannya sebagai 'inspirasi' dibalik terciptanya *Balanced Scorecard*. Penggunaan istilah 'panel instrumen' yang digunakan Kaplan dan Norton (1992) dalam menjelaskan *Balanced Scorecard*, mempunyai implikasi sebuah pengakuan bahwa konsep tersebut memang terinspirasi serta sama implisitnya dengan *Tableau de Bord* (Chiapello and Lebas, 2001). Pro dan kontra terhadap *Balanced Scorecard* yang notabene merupakan produk Amerika dan *Tableau de Bord* yang muncul di Perancis, pada akhirnya terangkat dengan pendukungnya masing-masing. Di satu pihak merasa memiliki konsep yang lebih baik, sedangkan pihak lainnya merasa antipati terhadap konsep dari negara lain. Analisa perbandingan antara *Balanced Scorecard* dan *Tableau de Bord* yang

dilakukan beberapa penulis (Epstein and Manzoni, 1997; Bourguignon, Malleret and Nørreklit, 2001), maupun yang mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut, nampak tidak merubah pandangan akademisi Perancis maupun Amerika.

Dengan mengacu pada muatan yang terdapat di dalam konsep asli, setidaknya terdapat beberapa persamaan antara *Balanced Scorecard* dan *Tableau de Bord*.

Adapun persamaan dari kedua konsep tersebut diantaranya:

1. Ditujukan sebagai solusi atas kekurangan pada sistim pengukuran kinerja finansial.
2. Suatu dokumen yang ringkas dan padat, berisi sekumpulan indikator yang terpilih untuk menyediakan pandangan yang lengkap terhadap kinerja organisasi.
3. Menekankan pentingnya antisipasi daripada reaksi.
4. Pemilihan pengukuran untuk menghindari kelebihan informasi.

Bagaimanapun, dengan beberapa kemiripan antara *Balanced Scorecard* dengan *Tableau de Bord*, cenderung membawa pembenaran kepada logika yang disodorkan Chiapello dan Lebas (2001) bahwasanya konsep yang terlebih dahulu muncul seharusnya mempunyai hak lebih tinggi dari konsep yang muncul sesudahnya. Dalam hal ini, *Tableau de Bord* pada dasarnya telah terlekat pemikiran yang oleh beberapa penulis dianggap sebagai ‘pemikiran mutakhir’ tersebut jauh sebelum terciptanya *Balanced Scorecard*. Selanjutnya *Tableau de Bord* berhak dianggap sebagai pembawa pengaruh terhadap munculnya *Balanced Scorecard*.

**Pemikiran Pokok.** Thomas Kuhn, dalam bukunya “The Structure of Scientific Revolutions” (The Balanced Scorecard Institute), menganalisa fenomena yang kerap mewarnai dunia ilmu pengetahuan. Deskripsi umum yang ditekankan nampak cukup memadai bila dihubungkan dengan fenomena manajemen beberapa tahun belakangan ini. Dijabarkannya bahwa pada kurun waktu tertentu, suatu iklim ilmu pengetahuan mempunyai kecenderungan didominasi oleh satu jenis pemikiran (ide). Konsultan manajemen, penulis (dan selanjutnya praktisi) kemudian terbawa menuju ke arah yang sama, mengadopsi teori yang sedang populer. Selanjutnya kepopuleran tersebut merambat cepat hingga mencapai puncaknya, sebelum kemudian digantikan oleh ide ataupun pemikiran yang baru, dalam satu siklus yang berumur kurang lebih sepuluhtahunan. Fenomena yang sama terjadi dunia manajemen seperti halnya pada ilmu sosial yang lainnya, seperti psikologi, sosiologi dan kependidikan.

Adapun deskripsi umum yang digambarkan Thomas Kuhn adalah sebagai berikut:

1. Suatu ide atau pemikiran baru yang revolusioner muncul, menjadi nomor satu dan pengikut-pengikutnya pun bermunculan.
2. Pemikiran dari kalangan akademisi serta literatur seputar ide tersebut bermunculan.
3. Ide tersebut menjadi populer dan menjadi suatu pedoman umum. Pandangan yang dimiliki menjadi tidak terbantahkan dan mendominasi kancah untuk sementara waktu.

4. Anomali, bukti-bukti perlawanan dan ide-ide baru muncul yang menyebabkan ide yang ada menjadi dipertanyakan.
5. Memasuki periode konflik antara para pendukung dan lawan-lawannya.
6. Salah satu ide muncul sebagai pemenang dan menguasai kancah, menggantikan ide pendahulunya, kecuali beberapa ide yang tangguh dan memiliki sedikit pengaruh historis terhadap ide baru tersebut.
7. Ide lama yang tergusur tersebut tidak begitu saja terlupakan, namun diserap menjadi ide baru dengan 'kemasan baru' ataupun berperan sebagai 'gambaran yang berguna' yang dapat membantu dalam beberapa kondisi.

**Implikasi.** Sebelum *Balanced Scorecard* diperkenalkan, *Tableau de Bord* pada dasarnya telah mengangkat ide yang sama jauh-jauh hari. Namun ide pokok tersebut juga bukanlah hal yang baru dan bukan ide orisinal *Tableau de Bord* semata. Ide pokok tersebut merupakan logika bisnis yang telah ada sejak lama. Berpuluh-puluh tahun yang lalu sistem informasi lokal pada organisasi-organisasi telah mengangkat ide tersebut. Misalnya dalam departemen produksi dan departemen pemasaran. *Customer relationship*, prosedur, merek, *database* dan lain sebagainya dahulu digunakan hanya sebatas biaya di dalam dokumen dan laporan perencanaan. Pada pemikiran pokok yang ditekankan di dalam *Balanced Scorecard*, semua hal tersebut dapat membawa manfaat dengan menyertakan pengukuran terhadapnya serta pelibatan seluruh anggota organisasi di dalam pembangunan dan pemanfaatannya.

The Balanced Scorecard Institute menyatakan bahwa, metodologi *Balanced Scorecard* dibangun dari beberapa konsep kunci ide manajemen yang lalu seperti TQM, termasuk *customer-defined quality*, perbaikan yang berkesinambungan, pendayagunaan pekerja dan -terutama- manajemen *measurement-based and feedback*. Adapun beberapa konsep dasar yang telah ada sejak dahulu dan sejalan dengan pemikiran *Balanced Scorecard* tersebut antara lain:

1. Kepuasan *customer* dan penciptaan nilai yang diterima oleh *customer* adalah hal penting untuk dimonitor.
2. Orientasi kepada proses dan kualitas merupakan faktor penting kesuksesan bisnis yang pernah diusung oleh TQM maupun BPR.
3. Jejaring kerja sama *customer* dan *supplier* merupakan aset yang harus dibangun dari waktu ke waktu.
4. Akuntansi sumber daya manusia menyodorkan dasar tipe pelaporan *intellectual capital* dengan cita-cita untuk menyediakan porsi internal maupun eksternal dengan pemahaman yang lebih ditingkatkan dari semua aset penting perusahaan.

Teori Z Halifax kurang lebih juga memiliki ide pokok yang sama dengan yang dimiliki *Balanced Scorecard* (Olive, Petri, Jan and Sofie Roy, 2003):

“Jika kita memiliki staf yang tepat (*Development*) melakukan hal yang tepat (*Process*), maka *customer* akan senang (*Customer*) dan bisnis kita akan bertahan dan berkembang (*Financial*) ...”

Adapun penggambaran logika atas ide pokok yang terkandung tersebut adalah: kita melayani *customer*, klien dan melakukan tindakan-tindakan rutin serta proses internal kita. Kita telah mendapatkan penghargaan (hasil) atas apa yang telah kita capai pada masa lalu. Tapi pada saat kita membutuhkan semuanya untuk dapat menjamin masa depan, kita harus selalu memikirkan hubungan sebab-akibat.

Merujuk dari fakta-fakta yang disebutkan di atas dan terlepas dari setiap kontradiksi kultural maupun ideologi yang terjadi antara *Balanced Scorecard* dengan *Tableau de Bord*, sangatlah tepat asumsi yang mengatakan bahwa gagasan pemikiran ataupun ide pokok pengukuran kinerja manajemen yang ideal bukanlah semata milik Kaplan dan Norton. Seperti halnya dalam Harvard Business Review 75<sup>th</sup> Anniversary dikemukakan bahwa:

“*Balanced Scorecard* merupakan sebuah ide manajemen yang paling berpengaruh dalam kurun waktu 75 tahun terakhir ... “

Bagaimanapun dapat disimpulkan bahwasanya rumusan gagasan ataupun ide pokok *Balanced Scorecard* bukanlah hal yang baru. Ide pokok tersebut merupakan logika bisnis yang telah ada sejak lama dan berangkat dari kebutuhan dalam berorganisasi yang seimbang dan memadai serta melewati evolusi selama berpuluh-puluh tahun. *Balanced Scorecard* lebih tepat dikatakan sebagai pencapaian bentuk yang merupakan suatu wujud evolusi ide yang lebih terkonsep dengan jelas dan paling sesuai untuk bisnis era terkini.

#### 4.3.1.2. Perkembangan *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* yang pada awalnya ditujukan guna mengatasi masalah kekurangan informasi pada pengukuran tradisional dalam suatu kerangka yang menyodorkan sekumpulan pengukuran terintegrasi yang mampu memacu kinerja, pada tahap selanjutnya berkembang menuju sistem manajemen strategis yang mengklarifikasi dan memperbaharui strategi serta menterjemahkan ke dalam tindakan-tindakan. Jadi fokus *Balanced Scorecard* telah bergerak dari pengukuran kinerja menuju *strategic performance control* dengan pengukuran sebagai makna penting dalam pengendalian tersebut.

Model demikian lebih memungkinkan manajer dalam mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi dan strategi organisasi serta memonitor bilamana *objective* telah tersusun sedemikian rupa beserta perencanaan tindakan menuju pencapaiannya. Evolusi dalam kerangka berpikir *Balanced Scorecard* tersebut tertuang pada "The Strategy Focused Organisation" (2001).

Adapun tiga tahap evolusi *Balanced Scorecard* hingga mampu berperan sebagai inti sistem manajemen strategis adalah sebagai berikut (Mulyadi, 2001):

- Tahap pertama: Tahap dimana *Balanced Scorecard* lebih ditujukan sebagai perluasan pengukuran kinerja eksekutif agar lebih komprehensif dengan menambahkan ukuran kinerja non finansial.
- Tahap kedua: Tahap penerapan *Balanced Scorecard* menuju tahap manajemen yang lebih strategis, yakni sebelum penilaian kinerja.
- Tahap ketiga: Tahap pengintegrasian *Balanced Scorecard* dengan teknologi informasi, sehingga pemberdayaannya dapat lebih meningkat

dan mampu merengkuh ke seluruh personil di dalam organisasi. *Balanced Scorecard* dalam tahap ini dapat dimanfaatkan dalam setiap tahap sistem manajemen strategik.

Adapun prinsip-prinsip penerapan *Balanced Scorecard* seperti yang ditekankan oleh Kaplan dan Norton (2001) yang merupakan penjabaran dari makna pelekatan konsep sebagai sistim manajemen strategik, adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan kepemimpinan eksekutif untuk menggerakkan perubahan.
2. Menghubungkan dan menyelaraskan organisasi terhadap strategi.
3. Menghubungkan strategi dengan *budget*.
4. Menerjemahkan strategi ke dalam terminologi operasional.
5. Menciptakan strategi menjadi tanggung jawab semua personil.
6. Membuat strategi menjadi proses yang berkesinambungan.

#### **4.3.1.3. Pembangunan Filosofi *Balanced Scorecard***

Filosofi dibalik terciptanya *Balanced Scorecard* adalah bahwasanya *Balanced Scorecard* menyeimbangkan perhitungan finansial dengan penghantaran pelayanan *customer* dan *stakeholder* lain, untuk mencapai misi organisasi sehingga organisasi untuk tidak terfokus kepada maksimisasi finansial *returns* semata. Untuk itu, pembangunan filosofi *Balanced Scorecard* merupakan titik awal yang tepat penerapan *Balanced Scorecard*, agar penerapannya tidak menyimpang.

Pembangunan terhadap filosofi *Balanced Scorecard* pada hakikatnya merupakan proses penjabaran konkrit seperti apa *Balanced Scorecard* akan berwujud, bagaimana cara kerjanya, bagaimana akan dibangun dan bagaimana organisasi akan menggunakannya. Pembangunan filosofi *Balanced Scorecard* berguna untuk memastikan konsensus antar anggota tim penyusun *Balanced Scorecard*, manajemen senior dan organisasi secara keseluruhan.

Hal terpenting adalah bahwa langkah ini harus tersusun sedini mungkin pada saat proses penyusunan *Balanced Scorecard* dan dibentuk melalui suatu proses pendiskusian dan konsensus antara tim penyusun *Balanced Scorecard* dan *steering committee* ataupun manajemen senior. Pembangunan yang sedini mungkin akan menghasilkan disain, implementasi dan aktivitas manajemen *Balanced Scorecard* dengan fokus yang tajam untuk sekarang dan masa depan.

Untuk mendefinisikan filosofi *Balanced Scorecard* suatu organisasi, terdapat beberapa hal yang mesti diklarifikasi, seperti:

1. Pada *core value* yang mana kita akan membangun *Balanced Scorecard*?

Jangkauan *Balanced Scorecard* di dalam organisasi sangat bervariasi. Satu *Balanced Scorecard* untuk keseluruhan organisasi, *Balanced Scorecard* untuk satu-dua tingkat dalam hirarki, berbagai macam *Balanced Scorecard* di dalam organisasi, *Balanced Scorecard* personal untuk individu dan lain sebagainya.

2. Siapakah yang akan menggunakan *Balanced Scorecard*?

Misalnya hanya tim senior saja, eksekutif dan manajemen menengah, keseluruhan organisasi dan sebagainya.

3. Bagaimana akan membangun *Balanced Scorecard*?

Misalnya *top-down*, *bottom-up* ataukah melalui proses komunikasi dua arah.

4. Bagaimana karyawan mengakses *Balanced Scorecard*?

Misalnya lewat aplikasi sistim pada *desktop* masing-masing personil, lewat *paper reports* dan sebagainya.

5. Bagaimana hasil data masuk ke dalam *Balanced Scorecard*?

Misalnya melalui pengisian data manual, pengisian data otomatis ataupun kombinasi antar keduanya.

6. Bagaimana menggunakan *Balanced Scorecard*?

Apakah melalui *review* bulanan, *dicussion meetings* berkala dan lain sebagainya.

7. Bagaimana pemastian kualitas integritas data?

Misalnya lewat proses *auditing*, data otomatis masuk atau cara-cara lainnya.

8. Bagaimana hasil kinerja dikomunikasikan ke seluruh organisasi?

Misalnya lewat *desktop* tiap personil, lewat poster, lewat E-mail, lewat pertemuan dan sebagainya.

#### 4.3.2. **Balanced Scorecard Dalam Penerapan**

##### 4.3.2.1. **Latar Belakang Perusahaan Pengguna Balanced Scorecard**

Adapun corak pengguna *Balanced Scorecard*, seperti halnya pada gambaran penerapan di beberapa benua yang telah dijabarkan di atas, dapat dikelompokkan ke dalam beberapa golongan yakni:

1. Perusahaan berskala menengah ke atas.

Penggunaan *Balanced Scorecard* cenderung dilakukan pada perusahaan berskala menengah ke atas. Hal ini disebabkan pada perusahaan-perusahaan tersebut cenderung menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif sehingga segala sumber daya yang ada dalam organisasi menuntut untuk lebih terkoordinir dan termonitor dengan baik.

2. Organisasi non profit.

Penggunaan *Balanced Scorecard* sekarang ini lebih banyak ditemukan pada organisasi-organisasi non profit dibandingkan dengan organisasi-organisasi profit. Hal ini diantaranya disebabkan karena manfaat maksimal *Balanced Scorecard* sangat terasa pada organisasi-organisasi tersebut. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai hal ini dapat ditemui pada sub-bab selanjutnya.

3. Lingkungan yang turbulen.

Beberapa organisasi, baik sektor profit maupun non profit, menerapkan *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk menyesuaikan diri pada lingkungan bisnis yang sedang bergejolak (turbulen). Beberapa keadaan lingkungan tersebut diantaranya:

- Kondisi lingkungan organisasional pada perusahaan yang baru berdiri.
- Kondisi lingkungan semacam ini disebabkan karena perusahaan yang baru berdiri masih mengalami pergolakan terutama dari internal perusahaan. Misalnya dalam hal reposisi karyawan.
- Kondisi lingkungan yang semakin kompetitif.  
Misalnya tuntutan strategi perluasan pangsa pasar.
- Kondisi lingkungan yang turbulen lainnya.  
Misalnya akibat krisis ekonomi, perubahan perilaku *customer*.

Beberapa penggolongan di atas nampak tidak mencerminkan suatu penggunaan yang spesifik (khusus) *Balanced Scorecard* pada organisasi-organisasi. Hal ini merupakan cerminan kemampuan adaptasi sekaligus kemultigunaan *Balanced Scorecard* pada berbagai sektor dan kondisi organisasi.

#### **4.3.2.2. Motivasi Penggunaan Balanced Scorecard**

Wujud *Balanced Scorecard* yang *high-profile* pada akhirnya diikuti antusiasme tinggi organisasi-organisasi dalam menerapkannya dengan beberapa motivasi:

1. Bertujuan untuk menggapai kinerja yang maksimal, sebagai manifestasi dari kemauan untuk bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin turbulen maupun untuk kepentingan restorasi manajemen. Dalam hal ini, sebagian kelompok organisasi benar-benar menyadari potensi yang

dimiliki *Balanced Scorecard*, sedangkan sisanya hanya terpacu dari kesuksesan yang dicapai perusahaan-perusahaan yang memiliki *Balanced Scorecard* di dalam sistim organisasinya.

2. Bertujuan menerapkan standar pengukuran kinerja. Adapun penerapan pengukuran kinerja dilakukan dengan mengacu pada pengukuran kinerja standar ataupun yang dianggap sebagai standar terkini (paling banyak digunakan). Dalam hal ini penerapan *Balanced Scorecard* pada beberapa organisasi dilandasi keyakinan bahwasanya konsep tersebut merupakan suatu bentuk standar terkini pengukuran kinerja. Bain (2001) mencatat perilaku yang demikian di dalam surveinya dimana beberapa responden dalam kaitannya dengan penggunaan alat pengukuran kinerja menyatakan, "Ketinggalan jaman (sistim manajemen) adalah suatu hal yang menakutkan."

#### **4.3.2.3. Fenomena Yang Mewarnai Penerapan**

Meski telah terbukti kehandalannya pada beberapa perusahaan, namun harus dipahami beberapa pokok yang melandasi penerapan *Balanced Scorecard* dimana merupakan inti pokok dimana organisasi-organisasi seharusnya bersikap. *Balanced Scorecard* bukanlah merupakan resep ampuh yang mampu membenahi ataupun meningkatkan kinerja manajemen seketika (*instant cure*). *Balanced Scorecard* pada hakikatnya lebih merupakan sebuah perjalanan (*journey*) menuju kinerja manajemen yang baik daripada sebuah tujuan (*destination*). Dari pokok

penekanan terhadap ‘proses’ tersebut, dapat ditarik beberapa hal penting yakni timbulnya varian dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

**Varian Dalam Penerapan *Balanced Scorecard*.** Sejalan dengan perjalanan (penetrasi) *Balanced Scorecard* dalam penerapan pada organisasi-organisasi selama ini, pada beberapa organisasi ditemukan fakta terjadinya variasi perbedaan hasil yang dicapai. Clinton dan Hsu (1997) menegaskan gambaran penting dalam perkembangan *Balanced Scorecard* diantaranya adalah bahwa sejak penerbitan artikel pertama, organisasi-organisasi menerapkan *Balanced Scorecard* dengan hasil (wujud) yang berbeda-beda.

Dalam perkembangan *Balanced Scorecard* sebagai rerangka sistim manajemen strategik, melibatkan proses pendisainan (*custom*) sistim pengukuran manajemen strategik suatu organisasi yang spesifik (Chow, Haddad and Williamson, 1997). Dengan proses yang dimulai dengan penaksiran awal terhadap keseluruhan strategi bisnis organisasi, pendekatan yang dilakukan pada tiap-tiap organisasi dengan sendirinya nampak berbeda. Penggunaan pendekatan yang berbeda dalam penerapan *Balanced Scorecard* ditujukan untuk penjelasan dan pembaharuan strategi, untuk mengkomunikasikan maksud dan tujuan, untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan individual serta untuk pembelajaran dan pembenahan strategi. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa tidak ada satupun cara yang tepat untuk membangun dan menerapkan *Balanced Scorecard* di setiap organisasi dan di segala kondisi.

Adapun beberapa perbedaan penerapan tersebut dapat disebut sebagai suatu varian. Istilah ‘varian’ (*variant*) di dalam Concise Oxford Dictionary 10<sup>th</sup> Edition (2001), disebutkan sebagai:

“Suatu bentuk atau versi yang berbeda dari bentuk lain yang sejenis atau dari suatu standar.”

Kata ‘*variant*’ tersebut terbentuk dari kata ‘*vary*’ yang mempunyai makna:

“Modifikasi ataupun perubahan ke dalam (sesuatu) bentuk sehingga berbeda ataupun berkurang bentuk.”

Merujuk dari keterangan di atas, maka setiap penerapan *Balanced Scorecard* yang berbeda dari konsep aslinya dapat digolongkan sebagai suatu varian. Misalnya dalam studi yang dilakukan oleh Chow, Haddad dan Williamson (1997) yang menemukan beberapa penerapan *Balanced Scorecard* yang nampak berbeda pada empat sektor industri yang berlainan (lampiran 2, 3, 4 dan 5).

Jadi, meskipun rerangka *Balanced Scorecard* memiliki bentuk spesifik tertentu, namun pada praktiknya di organisasi-organisasi, *Balanced Scorecard* merupakan format yang tidak mempunyai wujud tetap (*no fix format*).

***Balanced Scorecard Dengan Pendisainan Ulang.*** Membangun *Balanced Scorecard* melibatkan pengidentifikasian beberapa komponen kunci operasi, menentukan *goals* dan memilih pengukuran untuk menelusuri kemajuan yang dicapai menuju *goals* tersebut. Jumlah dan sifat komponen tersebut dapat berbeda-beda tergantung pada sifat dan strategi organisasi meskipun biasanya terdapat

beberapa komponen yang tipikal (Chang and Chow, 1999; Kaplan and Norton, 1992, 1993, 1996a) seperti finansial, *customer*, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Prof. Marc J. Epstein dan asistennya Prof. Jean F. Manzoni dari European Institute of Business Administration (INSEAD) Paris menyatakan seperti halnya yang termaktub dalam "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" (Kaplan and Norton, 1996c) bahwasanya *Balanced Scorecard* diciptakan sebagai sebuah rerangka pengorganisasian daripada sebuah baju ketat yang dipaksakan pemakaiannya. Oleh sebab itu *Balanced Scorecard* nampak berbeda pada tiap-tiap organisasi. Di sisi lain, beberapa organisasi melakukan pendisainan ulang empat perspektif *Balanced Scorecard*. Beberapa organisasi mendisain ulang rerangka *Balanced Scorecard* lebih sedikit ataupun lebih banyak perspektif menjadi tiga atau lima perspektif. Demikian pula dalam hal pemberian nama terhadap perspektif maupun hasil disain ulang rerangka *Balanced Scorecard* tersebut dengan nama yang berbeda-beda meskipun inspirasinya tetap berangkat dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Misalnya perspektif 'pertumbuhan dan pembelajaran' berubah menjadi perspektif 'people'.

Beberapa organisasi yang merancang ulang konsep *Balanced Scorecard* diantaranya: Volvo menggunakan satu *Balanced Scorecard* jangka pendek dan satu *Balanced Scorecard* jangka panjang, sementara Xerox hanya menggunakan *Balanced Scorecard* jangka pendek. Di Skandinavia, pemakaian *Balanced Scorecard* standar mulai beralih dengan menambahkan satu perspektif yang mengarah pada sisi pekerja yaitu *Human Resources*. Di tempat lain, BAE Systems

menggunakan lima perspektif *Balanced Scorecard* dan menyebutnya dengan *business scorecard*.

Penggunaan empat perspektif seperti yang terdapat pada artikel asli *Balanced Scorecard* lebih dianjurkan daripada menggunakan lebih banyak atau lebih sedikit perspektif ataupun juga perspektif yang didefinisi ulang dengan nama yang lain. Hal ini dikarenakan empat perspektif asli versi Kaplan dan Norton jelas mendukung ‘sebab-akibat’ dan lebih mudah untuk mendeduksikannya daripada konsep maupun perspektif turunan dari konsep *Balanced Scorecard* lain (Lawrie, 2001). Jadi meskipun tak ada yang melarang organisasi dalam menambahkan satu atau dua perspektif, akan lebih baik untuk menjaganya menjadi tetap ‘kecil’ karena bagian dari kekuatan *Balanced Scorecard* berada pada keringkasan dan kejelasan konsep tersebut. Dalam beberapa kasus, penambahan dimensi yang kerap dilakukan, sering kali masih dapat dikategorikan ke dalam empat perspektif aslinya.

Bagaimanapun, hal yang terpenting dari penambahan ataupun pengurangan perspektif tersebut adalah, semua perancangan ulang ataupun pengistilahan baru tersebut dilakukan di dalam kerangka pelekatan konsep *Balanced Scorecard* ke dalam sistim manajemen strategik yakni melalui proses pendeterminasian terhadap bidang maupun lingkungan bisnis organisasi dan kepastian terdapatnya hubungan sebab-akibat antara *objective* keseluruhan dengan perspektif yang ada.

***Balanced Scorecard Pada Berbagai Sektor Organisasi.*** Bahwasanya *Balanced Scorecard* merupakan perpanjangan tangan dari strategi, dan strategi merupakan

hal yang esensiil bagi semua tipe organisasi, maka dengan sendirinya *Balanced Scorecard* akan memadai untuk diadaptasi pada berbagai organisasi yang memperhatikan pengekseskusan terhadap strateginya. *Balanced Scorecard* dapat digunakan pada organisasi baru, organisasi kecil maupun organisasi dengan iklim bisnis yang mudah berubah (*rapidly changing business*) misalnya organisasi IT, seperti halnya pada organisasi yang matang dan telah lama berdiri. Karena hal tersebut pula, organisasi non-profit sekalipun dapat menerapkan *Balanced Scorecard* meski dengan variasi pendekatan yang sedikit berbeda (CIMA, 2001).

Pada organisasi-organisasi non-profit, walaupun optimasi penggunaan sumber daya, termasuk keuangan, merupakan salah satu kunci keberhasilan, namun organisasi-organisasi tersebut utamanya tidak ditujukan untuk pemaksimalan *return*. Hal tersebut disebabkan karena *strategic objectives* dari organisasi tersebut tidak terukur begitu saja pada *return* finansial. Sumber daya-sumber daya yang dimiliki maupun kinerja manajemen sangat tidak terefleksikan oleh akuntansi dan pengendalian tradisional. *Output*, dalam banyak hal lebih *intangible*, *heterogen* dan tidak mudah terdefiniskan. Manajer organisasi non profit membutuhkan alat untuk mengkomunikasikan aset yang tak berwujud ataupun *immaterial asset*. Sebagai ilustrasi, beberapa kesulitan organisasi sektor publik sebagai organisasi non profit dibanding organisasi profit antara lain:

- Kriteria kinerja: Efisiensi, efektivitas terhadap *budget* sangat subyektif dan sulit diukur. Dalam sektor swasta kepuasan customer dapat dikonversikan menjadi laba.

- Kontrak pekerja: Pekerja diberi penghargaan dari kesenioran dan bukan dari efisiensi dan produktifitas.
- Penekanan pada stabilitas dan reliabilitas: Reliabilitas, akuntabilitas dan legalitas lebih penting dibanding keefektivan dan fleksibilitas maksimum.
- Perbedaan status: Bekerja bagi pemerintah dianggap mata pencaharian tingkat rendah dibanding sektor swasta. Hal ini menimbulkan problematika moral.

Merujuk akan hal ini, *Balanced Scorecard* membawa organisasi untuk tidak semata terfokus kepada maksimisasi finansial *returns*, melainkan menyeimbangkan perhitungan finansial dengan penghantaran pelayanan *customer/stakeholder* untuk mencapai misi organisasi. Hal tersebut tercerminkan dari beberapa penerapan *Balanced Scorecard* dengan struktur dan penekanan yang berbeda. Adapun pada organisasi-organisasi non-profit, seperti organisasi sektor publik, biasanya menempatkan perspektif *customer* berada pada tingkat teratas. Hal ini disebabkan organisasi sektor publik lebih mempunyai fokus pada *customer*.

Organisasi sektor publik, sama seperti organisasi profit, memiliki kewajiban pemenuhan tuntutan berbagai macam kelompok yang berkepentingan. Kelompok-kelompok misalnya pembuat undang-undang, parlemen, media massa dan publik tersebut memiliki kepentingan yang berbeda-beda serta menuntut untuk dilibatkan dalam perhitungan. Sebagai hasilnya, eksekutif sektor publik memiliki banyak

tujuan dibanding sektor swasta. Pemenuhan tuntutan dari beberapa kepentingan tersebut sangat memungkinkan timbulnya konflik.

Demikian pula manajer sektor publik dihadapkan pada kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas publik. Target kinerja organisasi sektor publik merupakan perkara *public record*. Dengan kata lain, kegagalan dalam memenuhi target tingkat kinerja dapat menjadi fokus perhatian publik. Hal ini menimbulkan keengganan dari organisasi sektor publik untuk mencanangkan target kinerja, termasuk didalamnya yang memerlukan beberapa derajat penekanan.

Strategi juga merupakan hal yang sulit untuk diartikulasikan bagi organisasi sektor publik sebab organisasi tersebut kerap menemui komando jangka pendek dan biasanya merupakan pilihan suatu strategi operasional. Bagaimanapun, menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu strategik, lebih dari sekedar pengukuran, mendatangkan nilai yang besar dalam membantu manajer sektor publik dalam membuat setiap keputusan dan mempedulikan terhadap visi sehingga fokus tercipta lebih kepada strategik dibanding persoalan operasional.

Dalam hal pemberian insentif, sulitnya organisasi sektor publik dalam menyediakan kompensasi insentif, dengan sendirinya mengakibatkan organisasi sektor publik tidak mampu mengoptimalkan salah satu daya ungkit yang dimiliki organisasi swasta untuk menyelaraskan pekerja terhadap *strategic objectives* dan pengukuran *Balanced Scorecard*.

Dengan demikian, pada dasarnya penerapan *Balanced Scorecard* tidak akan terbatas pada beberapa sektor bisnis, dimana isu mendasar *Balanced Scorecard* hampir identik pada semua tipe organisasi. Bagaimanapun setiap

(sektor) bisnis memerlukan penentuan hal-hal penting yang mesti diukur yang berbeda satu sama lain. Adapun pengadaptasian konsep tersebut harus disertai dengan pemastian terdapatnya hubungan sebab-akibat antara *objectives* keseluruhan dengan keempat perspektif, serta *review* yang berkesinambungan untuk memastikan keselarasannya. Seperti halnya yang telah dikemukakan di atas, bahwa pada hakikatnya tidak ada cara seseorang pun yang tepat untuk membangun dan menerapkan suatu tipe *Balanced Scorecard* dimanapun dan dalam kondisi apapun.

***Balanced Scorecard* Akibat Kesalahan Persepsi.** Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, metodologi konsep di dalam *Balanced Scorecard* mempunyai proporsi sekitar 10-20%, sementara proses pembangunan dan penerapan mempunyai proporsi 80-90%. Oleh sebab itu, bagaimanapun kesuksesan penerapan tidak terlepas dari pengistilahan dan pemersepsian terhadap metodologi *Balanced Scorecard*.

Istilah *Balanced Scorecard* akan sedikit menyesatkan bila hanya diarahkan menuju ke pengertian bahwasanya kita tidak menjaga skor atau belum menambahkan sedikit hal. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* berkenaan dengan menterjemahkan visi dan strategi ke dalam *objectives* dan pengukuran melalui sejumlah perspektif yang seimbang. Pemersepsian yang berbeda-beda dalam mengadaptasi informasi yang terkandung dalam *Balanced Scorecard* pada organisasi diakibatkan terlalu sederhananya definisi *Balanced Scorecard* pada

artikel aslinya, sehingga membawa perubahan dari disain yang dimaksudkan penciptanya (Lawrie, 2001).

Sebuah studi yang dilakukan Walker Information menemukan bentuk kesalahan pengistilahan yang lain dimana akibat terlalu familiernya istilah 'Balanced Scorecard' (CMA Canada, 1999). Konsultan dan manajer cenderung menyebut istilah 'Balanced Scorecard' untuk menunjuk pada sekumpulan pengukuran finansial dan non finansial. Sekitar 59% eksekutif Kanada dan 33% eksekutif Amerika sudah terbiasa dengan pengistilahan tersebut sehingga menjadi kosakata umum manajemen.

Meski *Balanced Scorecard* telah berkembang menjadi sistim manajemen strategik di dalam suatu 'rerangka' yang memungkinkan serta mendorong perwujudan aktivitas serta perilaku yang 'tepat', namun pada faktanya masih terdapat kekurangpemahaman terhadap apakah sebenarnya *Balanced Scorecard* itu. Kesalahan ini merupakan suatu bentuk lanjutan dari kesalahan pengistilahan seperti yang telah disebutkan di atas. Istilah 'balanced' lebih menyebabkan perusahaan-perusahaan melakukan penekanan yang berlebihan pada metrik *customer*, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, hingga penekanan yang berlebihan pada pengukuran (*measurement*).

Pada akhirnya beberapa kesalahan persepsi tersebut berimbas pada pembangunan dan penerapan *Balanced Scorecard*. Braam, Heusinkveld, Benders and Aubel (2002) menyatakan bahwasanya kemampuan penginterpretasian konsep *Balanced Scorecard* pada akhirnya mempengaruhi bagaimana dan seberapa luas penetrasi tersebut yang akan tercipta di dalam perusahaan.

Adapun beberapa gejala fenomena yang umum terjadi akibat kesalahan pemahaman terhadap *Balanced Scorecard* adalah digunakannya konsep tersebut hanya sebagai kerangka diskusi belaka ataupun penerapan yang terlalu banyak penekanan pada pengukuran kinerja dan kurang *strategic control*.

1. Beberapa organisasi menerapkan *Balanced Scorecard* dengan terlalu banyak penekanan pada pengukuran kinerja dan kurang *strategic control*. Sistem pengukuran kinerja memungkinkan pengukuran yang mencerminkan kinerja pada berbagai aspek dari bisnis. Namun pengertian dengan memandang *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja belaka dan tidak memperlakukan sebagai alat kontrol manajemen yang berkesinambungan, cenderung menuntun ke pemanfaatan yang tidak maksimal (*under-utilization*) dari konsep tersebut serta hanya menghasilkan sedikit perubahan pada organisasi. *Balanced Scorecard* yang demikian hanya membawa sedikit perkembangan daripada sebuah kemajuan perbaikan yang baru. *Balanced Scorecard* merupakan suatu bagian dari proses perencanaan strategik dan bukan hanya suatu rambu-rambu sistem guna penelusuran kinerja berdasar pada kenyataan yang ada.
2. Beberapa organisasi menerapkan *Balanced Scorecard* hanya sebagai kerangka diskusi. Dalam hal ini mereka menggunakan *Balanced Scorecard* hanya sebagai suatu format dalam mendiskusikan strategi. Manajer menggunakan *Balanced Scorecard* hanya karena merupakan suatu hal yang perlu dilakukan (mendiskusikan) pada saat tertentu dan tidak menerapkan sepenuhnya konsep tersebut seperti yang telah

ditetapkan sebelumnya. Konsekuensi negatif dari penerapan *Balanced Scorecard* yang demikian, membawa kecenderungan *Balanced Scorecard* hanyalah seperangkat *overhead slides* pada presentasi CEO dalam suatu rutinitas diskusi.

Banyak proyek *Balanced Scorecard* dibangun tidak sepenuhnya. Manajemen menggunakannya sebab dirasakan sebagai hal yang mendesak dilakukan pada saat itu, namun tidak memberikan kesempatan kepada konsep tersebut untuk diterapkan sebagaimana mestinya (sepenuhnya) seperti yang telah dicita-citakan sebelumnya. Dalam hal ini manajer menggunakannya sebagai *building blocks* (dasar) untuk diskusi setiap tantangan maupun isu yang dialami organisasi. Selanjutnya terhenti sampai disitu dan tidak menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen kontrol yang berkesinambungan. Saat digunakan sebagai kerangka manajemen strategik, *Balanced Scorecard* merupakan pembahasan utama diskusi *strategic business objectives*. Basis diskusi dibentuk dari hasil-hasil analisis pengukuran *Balanced Scorecard*. Diskusi dapat berisi pembahasan terhadap data yang mendasari, asumsi dan perencanaan tindakan (Epstein and Manzoni, 1997). *Balanced Scorecard* merupakan suatu bentuk *interactive control* daripada digunakan sebagai *management by exception* dimana indikator hanya akan didiskusikan bila hal tersebut menemui kegagalan dalam mencapai standar yang telah ditentukan. Oleh karena itu, selanjutnya diperlukan perhatian yang frekuentif dan reguler dari manajer operasional melalui pertemuan

dengan elemen-elemen di atas, di bawah maupun elemen sederajat (*superiors*, *subordinates* dan *peers*).

Proses-proses tersebut di atas tergolong ke dalam pemfokusan pada pembentukan instrumen-instrumennya (metodologi) *Balanced Scorecard*. Meski penyimpangan dari hal tersebut bukanlah sesuatu yang sepenuhnya keliru, namun dengan hanya menerapkan ‘sebagian’ proporsi *Balanced Scorecard* dan melupakan proses *embedding* serta proses pengimplementasian penting lainnya, membawa kecenderungan untuk tidak mendapatkan manfaat (*benefit*) *Balanced Scorecard* yang sepenuhnya. Untuk itu, sebelum melangkah ke pengintegrasian *Balanced Scorecard* ke dalam *quality process*, pencarian dan pemahaman informasi tentang *Balanced Scorecard* sangatlah diperlukan. Hal tersebut dapat ataupun lebih terakomodasi dengan melakukan konsultasi dan pelatihan. Dalam hal ini, beberapa kenyataan penerapan yang sukses mengindikasikan suatu bentuk kerjasama dengan pihak-pihak yang berkompeten. Misalnya mengadakan kerja sama dengan lembaga konsultan dan mengadakan pelatihan yang lebih proporsional kepada personil-personil di dalam organisasi.

#### **4.4. Kunci Sukses Penerapan Balanced Scorecard**

Di dalam *Balanced Scorecard*, metodologi konsep mempunyai proporsi sekitar 10-20%. Proporsi selanjutnya yakni sekitar 80-90% ditempati proses penerapan (*implementation*), pelekatan (*embedding*) hingga menghasilkan perubahan organisasional (Braam, Heusinkveld, Benders and Aubel, 2002). Oleh sebab itu, tantangan terkini yang dihadapi organisasi lebih merujuk pada ‘proses’

yakni restrukturisasi organisasi, pembangunan, penerapan dan pengevaluasian *Balanced Scorecard*. Pada akhirnya kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard* mencatatkan penempatan beberapa syarat yang harus dialamatkan secara benar. Adapun beberapa perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard* seperti yang telah digambarkan sebelumnya, mendapatkan beberapa pokok-pokok penting dalam penerapan konsep tersebut sejalan dengan pentingnya pencermatan dan pemfokusan terhadap beberapa kungsi sukses penerapan.

Adapun beberapa pokok penting adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (*leadership*).
2. *Strategy Map*.
3. Metrik.
4. Waktu.
5. Media pendukung.
6. Antisipatif terhadap penolakan.

#### **4.4.1. Kepemimpinan (*leadership*)**

Merupakan hal biasa seorang *leader* merupakan penyebab tenggelamnya perusahaan akibat digunakannya berbagai macam pengukuran kinerja yang berbeda-beda tanpa menilai apakah mereka mengukur kinerja terhadap *strategic objectives* dan faktor-faktor kesuksesan penting dari bisnisnya ataukah tidak. Pada kesempatan lain, *leader* yang dipindahtugaskan ataupun tidak menangani suatu proyek *Balanced Scorecard* mengakibatkan penerapan konsep tersebut menjadi

terhenti. Beberapa hal disebabkan karena proyek *Balanced Scorecard* oleh penggantinya dianggap tidak begitu penting.

*Leader*, dalam hal ini dapat merupakan manajemen tingkat atas organisasi maupun personil/manajer yang mempunyai kecakapan dalam memandu pembangunan dan penerapan *Balanced Scorecard*, sangat dibutuhkan sebagai suatu kapabilitas yang terpusat dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, CEDAR (2002) mengungkapkan bahwa seorang koordinator *Balanced Scorecard* haruslah seorang yang dapat dipercaya (*credible*), mempunyai kemampuan analitis yang kuat dan mempunyai pandangan yang menyeluruh terhadap organisasinya.

Beberapa hal yang harus melekat dari seorang *leader* diantaranya adalah: kapasitas dan kapabilitas, konsisten dan konsensus.

#### **4.4.1.1. Kapasitas dan Kapabilitas**

Kotter (1995) menyatakan bahwa seberapa besar kapabilitas dan dedikasi staf suatu kelompok, tanpa adanya garis kepemimpinan yang tegas tidak akan memiliki kekuatan apapun. Segala usaha yang dicoba tanpa adanya kepemimpinan yang tegas hanya akan membuat kemajuan yang bersifat sementara, lalu cepat atau lambat akan terhenti dengan sendirinya. Sebagai contoh, kesuksesan pembangunan *Balanced Scorecard* di BAE Systems dipimpin oleh *Managing Director* yang memiliki kekuatan untuk memimpin usaha perubahan dan mendorong kelompok-kelompok untuk bekerja sama sebagai sebuah tim. Bank Universal mempunyai seorang *Project Manager* yang

mengepalai tim untuk menerapkan sistim *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan melakukan koordinasi dengan tim dari pihak konsultan.

#### 4.4.1.2. Konsisten

Faktor ini merupakan generalisasi dari kapasitas dan kapabilitas dari seorang *leader*. Sosok personil yang unggul, terutamanya pada tingkat senior, sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi guna terkendalinya dan pemastian kesinambungan programnya. Saat kebutuhan akan kekonsistenan penerapan *Balanced Scorecard* merupakan syarat mutlak, adalah merupakan suatu ujian bagi seorang *leader*, terutama mereka yang mencapai posisi tersebut karena prestasinya dalam pemenuhan target finansial masa lalu (Epstein and Manzoni, 1997).

#### 4.4.1.3. Konsensus

Eksekutif Gold Coin menekankan kepada organisasi yang hendak menggunakan *Balanced Scorecard*, agar jangan pernah terpikir untuk memulai *Balanced Scorecard* jika manajemen tingkat atas tidak yakin sepenuhnya. Hal ini mengandung makna bahwa sebelum memulai menerapkan *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dipastikan komitmen dan andil dari manajemen tingkat atas agar proyek yang dijalankan benar-benar dapat terjamin kesinambungan dan kekonsistenannya.

Konsensus dewan pada tingkat atas manajemen, sebagai pusat komando pengendalian organisasi, juga penting diikuti dengan kesepakatan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan rerangka pengorganisasian untuk proses

manajemen *team-based* yang berjangkauan luas. Manajemen senior yang tidak menginginkan ataupun tidak sepenuhnya percaya bahwa mereka tidak punya waktu untuk sungguh-sungguh memahami, memperoleh kesepakatan dan penterjemahan strategi dalam *Balanced Scorecard*, pada akhirnya hanya akan mewakili pekerjaan tersebut kepada konsultan setelah ikut serta dalam beberapa *workshop* kilat. Mengandalkan pada bantuan daripada sebuah komitmen penuh merupakan gambaran umum yang kemudian mengakibatkan proses *Balanced Scorecard* terimplementasikan setengah-setengah atau bahkan menjadi terhenti.

#### 4.4.2. Strategy Map

Setiap organisasi berkepentingan mencapai strateginya yang spesifik dengan didasarkan atas interpretasi kondisi eksternal dan internalnya. Untuk itu, pembangunan *Balanced Scorecard* harus dinamis dan fleksibel sehingga memungkinkan pengakomodasian setiap kepentingan dan perubahan *objectives*, struktur dan pangsa pasar organisasi yang mungkin muncul dalam perjalanan bisnisnya.

Demikian pula manfaat dari kerangka manajemen kinerja akan terwujud dengan maksimal bila hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil (*outcome measures*) dan pemacu kinerja (*performance drivers*) secara eksplisit terhipotesa dan terujikan. Hal tersebut mencakup prosedur statistik dari korelasi antar pengukuran. Tentu saja terdapat pemahaman intuitif terhadap hubungan sebab-akibat tersebut, namun bagaimanapun juga jarang dilakukan pengujian intuisi semacam itu (tidak teruji).

Misalnya, dapatkah teridentifikasi begitu saja apakah yang dapat dilakukan dari 5% perbaikan pada *customer retention* terhadap *profitability* masa yang akan mendatang serta terhadap *total value* dari perusahaan?

Jika ROCE (*return on capital employed*) digunakan sebagai target keuangan, haruslah jelas apa pemacu dari pengukuran ini. Jika hal tersebut berupa kesetiaan *customer* (contohnya pengulangan pembelian dari *customer* baru), bagaimana hal ini dapat dicapai? Suatu analisis terhadap *customer* sangat diperlukan dalam rangka mengetahui dengan pasti pilihan *customer*. Contohnya mungkin berupa harga yang rendah atau antaran tepat waktu. Lalu proses internal apa yang diperlukan untuk menghantarkan perusahaan menjadi pemasok dengan harga rendah dan memenuhi antaran tepat waktu? Jika berupa pengurangan waktu pengolahan dan produk cacat serta sistim persediaan *just-in-time* (JIT), keahlian seperti apa yang diperlukan personil operasional untuk memenuhinya?

Pemahaman menjadi hal yang vital pada saat terjadinya *trade-off* saat pengalokasian sumber daya. Pemahaman hubungan antar pengukuran memungkinkan manajer untuk mendeterminasikan lebih akurat pemacu kinerja yang mampu menghasilkan dampak terbesar pada suatu ukuran hasil. Pengelolaan dan perhatian yang cermat terhadap sumber daya-sumber daya perusahaan tersebut, sudah menjadi hal yang mendesak pada iklim bisnis yang semakin kompetitif dan turbulen seperti sekarang ini.

Semua hal tersebut akan menjadi lebih mudah dengan menggambarkannya dalam bentuk *Strategy Map* yaitu dengan membuat suatu alur-alurnya. *Strategy Map* merupakan suatu '*strategic analyzer*' sebagai penjabaran strategi dan

memastikan kejelasan hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dan pemacu kinerjanya, dimana melambangkan sebuah hubungan untuk menghasilkan manfaat bagi pencapaian *goals*. Alat tersebut sekaligus merupakan media penggambaran skenario dan simulasi '*what-if*' (Simpl, 2002) untuk dijalankan atas data kinerja yang ada.

Mengukur dan menggambarkan suatu fungsi pada *strategy map*, memungkinkan penelusuran akibat (*impact*) dari fungsi tersebut hingga terhadap kepentingan organisasi keseluruhan. Model hubungan sebab-akibat dalam *strategy map* mengakomodasi pengkomunikasian strategi kepada semua personil di dalam organisasi. Lebih dari sekedar pemahaman namun juga relevan terhadap tindakan keseharian setiap personil di dalam organisasi.

Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi serta sistim perundangan atau hukum tertentu yang dapat membawa dampak negatif bagi bisnis juga dapat mudah teridentifikasi dengan *Strategy Map*. Memasukkan beberapa hal tersebut dalam penghitungan *Balanced Scorecard* memungkinkan pengelolaan yang memadai yang mengacu pada pola kepentingan organisasi hingga memungkinkan organisasi untuk memahami dampak yang ditimbulkan sehingga efek tertentu dapat dipelajari untuk menuju sikap proaktif dan bukannya reaktif.

Berikut beberapa manfaat dalam penyusunan *Strategy Map* seperti yang diungkapkan Olve, Petri, Jan dan Sofie (2003):

1. Memungkinkan diskusi mengenai hubungan sebab-akibat saat menghadapi suatu kondisi keputusan strategik.

2. Membantu dalam penentuan dan pemilihan metrik untuk memonitor aktivitas.
3. Penggambaran yang lengkap dapat membantu dalam mengkomunikasikan strategi dan logika yang melekat: “Mengapa kita yakin akan meraih kesuksesan”.

Adapun beberapa langkah kunci dalam pembuatan *Strategy Map* adalah sebagai berikut (CIMA, 2001):

1. Pastikan setiap pengukuran merupakan bagian dari rangkaian hubungan sebab-akibat. Hal ini sangat membantu dalam meminimalisasikan resiko pemilihan strategi yang salah pada peringkat pertama.
2. Semua pengukuran pada akhirnya dihubungkan dengan *organisational outcomes*.
3. Terdapatnya keseimbangan antara ukuran hasil (finansial dan *customer*) dan pemacu kinerja (proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan).

#### 4.4.3. Metrik

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa kesuksesan penggunaan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada kecakapan memilih metrik guna mendorong tindakan dan perubahan yang diperlukan organisasi. Namun sayangnya, masih menjadi perdebatan untuk mendapatkan cara terbaik dalam memilih metrik (Clinton, Webber dan Hassell, 2002).

#### 4.4.3.1. Fakta Seputar Metrik

Clinton dan Hsu dalam “Management Accounting” (sekarang *Strategic Finance*) di tahun 1997, menyatakan bahwa organisasi-organisasi yang menerapkan *Balanced Scorecard* seperti mengalami kendala dalam penentuan metrik yang memadai serta dalam hal penggunaan yang sebagaimana mestinya. Clinton dan Hsu menegaskan lebih lanjut bahwa pokok dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat manajemen adalah dengan tidak menggunakan sekelompok metrik secara spesifik dengan meniru persis seperti pada artikel aslinya.

Sedangkan Frigo dan Krumwiede (1999) menyoroti masalah penetapan metrik dimana berdasarkan data yang dimiliki dalam survainya, terungkap *rating* yang tergolong rendah terhadap pemakai *Balanced Scorecard* yaitu antara ‘kurang - cukup’ hingga ‘rendah’ pada sisi *customer* dan proses bisnis internal. Hanya 16,8 % metrik pada perspektif *customer* yang tergolong ‘sangat bagus - luar biasa’ dan hanya 12,3 % yang metrik proses bisnis internal-nya mencapai ‘sangat bagus - luar biasa’.

Hal senada dilontarkan oleh Lipe dan Salterio (2000) dimana mereka ditemukannya fakta bahwa pada saat memasukkan metrik *Balanced Scorecard* pada setiap divisi, manajer yang berwenang pada praktiknya cenderung hanya memikirkan metrik yang umum saja untuk semua divisi.

#### 4.4.3.2. Faktor Kesulitan Dalam Pemilihan Metrik

Schneiderman (1999) menyatakan dari beberapa alasan mengapa penerapan *Balanced Scorecard* menemui kegagalan, pada tempat teratas diidentifikasi betapa sulitnya organisasi dalam mewujudkan pertanggungjawaban sosialnya. Hal inilah yang selanjutnya menciptakan tingkat kesulitan dalam penentuan metrik. Bagaimana seharusnya organisasi memilih metrik untuk digunakan pada empat kategorinya? Pertanyaan ini menjadi semakin sulit karena dalam satu organisasi, untuk divisi yang berbeda, metrik yang memadai pun hampir pasti berbeda pula. Lebih lanjut Schneiderman menyatakan bahwa kesulitan dalam penentuan metrik *Balanced Scorecard* terbentuk dari tuntutan *non-owner stakeholder* yaitu pekerja, *customer*, pemasok dan komunitas masyarakat.

Memandang permasalahan dalam pemilihan metrik ini, baik Schneiderman maupun Frigo dan Krumwiede tidak mengindikasikan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat yang kurang memadai. Kenyataannya mereka menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja, memiliki kinerja dengan rata-rata tinggi di atas perusahaan-perusahaan lain. Bagaimanapun mereka menekankan pemilihan dan penentuan metrik yang tepat dalam *Balanced Scorecard* perlu penanganan yang cermat dan merupakan suatu tingkat kesulitan tersendiri. Pada praktiknya, mayoritas perusahaan merasa tidak puas dengan metrik yang terdapat dalam sistem pengukuran kinerja manajemennya.

#### 4.4.3.3. Pengertian Metrik

*Balanced Scorecard* mengandung sekumpulan ringkas pengukuran strategik penting yang merupakan pemacu utama kesuksesan organisasi di masa depan. Pengukuran inilah yang dimaksud sebagai metrik. Schneiderman (2000) mendefinisikannya sebagai berikut:

“ Metrik adalah sebuah *subset* dari pengukuran di dalam proses suatu perbaikan yang merupakan hal penting bagi kesuksesan organisasi”

Bila proses tersebut telah teridentifikasi, kita dihadapkan pada sebuah tantangan pemilihan *subset* tersebut dari sejumlah daftar panjang kemungkinan-kemungkinan yang muncul.

#### 4.4.3.4. Pokok Penting Penentuan Metrik

Bagaimanapun untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan metode sistematik pemilihan metrik *Balanced Scorecard*, beberapa pokok penting perlu ditempatkan dan ditindaklanjuti. Beberapa pokok yang penting tersebut diantaranya:

1. Tetap subyektif terhadap penilaian data kualitatif seperti halnya data kuantitatif.
2. Gunakan semua aspek metrik -finansial seperti halnya non finansial, historik seperti halnya berorientasi ke depan- dan jangan menutup kemungkinan untuk melakukan perbandingan antar kategori.

3. Tetap bersikap deskriptif secermat mungkin, dalam menangkap metrik yang dipercaya *user* begitu penting, sebelum menunjukkan apa yang perlu didahulukan.
4. Bersikap yang terbuka dan tidak berbelit-belit terhadap personil-personil yang terlibat dalam pemilihan metrik.
5. Tangani beberapa pokok alokasi sumber daya, analisa kerugian/manfaat, dan gunakan dalam pendisainan dan optimasi sistim manajemen strategik.
6. Tetap bersikap prosedural, meski dalam pengambilan keputusan di dalam suatu kelompok yang terdiri dari bermacam-macam spesialis beserta pilihan favorit yang mesti dipertimbangkan.
7. Berperan dalam negosiasi dan pemecahan konflik dengan memfokuskan pada hubungan antara manfaat dan kerugian relatif setiap kelompok yang terlibat.
8. Tetap relevan dan terapkan menuju perubahan organisasi yang dinamis dan berkesinambungan.
9. Gunakan dalam mengarahkan dan mengevaluasi strategi, serta untuk membangun suatu basis evaluasi kinerja dan kompensasi.

Sedangkan metrik yang baik menurut Warzynski (2001) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Terhubungkan jelas dengan *goal* dan strategi perusahaan.
2. Berfokus terhadap strategi dan membentuk suatu prioritas.
3. Kombinasi antara *lead* dan *lag indicators*.

4. Obyektif dan terukur.
5. Menghubungkan jangka panjang dengan jangka pendek.
6. Terhubungkan secara horisontal maupun vertikal dan mengkoordinasikan fungsi dalam organisasi.
7. Memacu terhadap perubahan, memotivasi dan memiliki gambaran menuju tindakan.
8. Sederhana (mudah dipahami dan dikomunikasikan).
9. Menghubungkan dengan *database* dan sistem informasi.

Sebagai langkah verifikasi apakah sekelompok metrik telah dipilih dengan sebagaimana mestinya, dapat dilakukan pendekatan-pendekatan sebagai berikut (Schneiderman, 1988):

1. Metrik tersebut mencerminkan strategi seperti tuntutan-tuntutan dari *stakeholder*.
2. Tentukan bagaimana setiap metrik mampu mencerminkan kinerja baik secara absolut maupun relatif (terhadap opsi lain dari metrik tersebut).
3. Identifikasi beberapa hal vital yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja secara relatif terhadap kebutuhan penting metrik yang tidak terpenuhi.
4. Tentukan pengungkit internal (misalnya proses) yang mengendalikan perbaikan strategik tersebut.
5. Tentukan metrik dan *goals* yang sesuai yang terhubungkan pada pengungkit internal tersebut.

#### 4.4.4. Waktu

Pada hakikatnya, kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard* terletak pada bagaimana *Balanced Scorecard* masuk ke dalam kehidupan sehari-hari organisasi. Terdapat beberapa faktor penting untuk menuju kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard*, yang berhubungan dengan waktu.

Faktor pertama berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan dalam pembangunan *Balanced Scorecard*. Tempatkan waktu yang banyak untuk memastikan manajemen menengah dan bawah agar benar-benar terlatih agar memahami efek yang akan didapat. Selanjutnya tempatkan waktu untuk berdiskusi ataupun untuk menjalankan *pilot project* (proyek perdana yang lebih dimaksudkan sebagai uji coba).

##### 4.4.4.1. Pelatihan

Tingkat pemahaman terhadap organisasi yang bersangkutan sangat diperlukan sebagaimana pemahaman terhadap *Balanced Scorecard* sebelum memulai pembangunan konsep tersebut. Tingkat pemahaman dalam beberapa hal dapat mempengaruhi kadar konsensus beberapa personil dalam organisasi yang pada akhirnya menentukan seberapa besar kemungkinan penolakan internal yang terjadi.

Pada beberapa kasus yang dijumpai misalnya pada organisasi-organisasi non profit seperti rumah sakit dan lembaga pemerintahan, dengan tingkat pemahaman organisasional maupun *Balanced Scorecard* yang masih kurang, merupakan langkah bijak dengan melakukan konsolidasi dengan konsultan untuk

mengadakan pelatihan guna memastikan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* tidak menuju kepada kegagalan ataupun ke arah yang salah hingga pada akhirnya menyebabkan terbuangnya sumber daya-sumber daya yang ada.

#### **4.4.4.2. Pilot Project**

Hampir semua literatur manajemen menyatakan bahwa kebanyakan bentuk *Balanced Scorecard* tidak akan terwujud hingga beberapa tahun *pilot project* dilakukan. Melakukan *pilot project* merupakan hal yang sangat dianjurkan, terutama untuk organisasi berskala besar. *Pilot project* dapat bermanfaat sebagai penyesuaian organisasi terhadap *Balanced Scorecard* dan untuk menemukan cacat (kesalahan) dalam proses. Misalnya, beberapa data yang diperhitungkan digunakan untuk melihat dimanakah varian yang terjadi yang tidak menggambarkan hubungan sebab-akibat, kemudian mendiskusikannya kepada manajer area yang bersangkutan untuk mendapatkan tanggapan (persepsi) dari mereka.

Merupakan hal yang dianjurkan untuk menjalankan beberapa *pilot project*, dimana hal tersebut terbukti lebih efektif dibanding suatu *pilot project* yang terpusat pada satu divisi. Hal tersebut dikarenakan *Balanced Scorecard* adalah suatu perangkat untuk memerankan organisasi sebagai suatu kesatuan menuju masa depan.

Faktor kedua berhubungan dengan persepsi hasil yang didapat. Organisasi perlu waktu yang cukup sebelum dapat memastikan telah merubah sistim *control* mereka. Beberapa organisasi dapat dengan cepat merasakan manfaat dari *Balanced Scorecard* namun beberapa lainnya harus menunggu beberapa tahun, tergantung dari sektor bisnis dan lingkungan tempat organisasi tersebut beroperasi.

Beberapa CEO Rumah Sakit di Kanada menyatakan bahwa dua tahun penerapan dirasakan masih terlalu dini untuk bisa diukur sejauh mana hasil yang didapat dari menerapkan *Balanced Scorecard* pada organisasinya. Namun mereka yakin, hasil penerapan akan dapat dirasakan setidaknya untuk lima tahun ke depan.

Berkaitan dengan ini, terdapat kesepakatan dari para analis bahwasanya perihal 'waktu' yang berkaitan dengan 'hasil' harus cukup dicermati dalam pembangunan *Balanced Scorecard*. Schneiderman (1999) menyatakan bahwa *lag time* yang terjadi antara pengukuran non finansial dan pengukuran finansial cukup besar. Hal tersebut disebabkan karena: Pertama, dibutuhkan waktu bagi *customer* untuk memahami perubahan dan yakin bahwa perubahan tersebut adalah permanen. Kedua, butuh waktu bagi mereka untuk merubah pola pandang mereka. Seringkali hal tersebut memakan waktu hingga 5-10 tahun. Hal ini membutuhkan tingkat keahlian kepemimpinan organisasional yang tinggi.

Sedangkan Nørreklit (2000) menegaskan bahwa dampak suatu pengukuran akan muncul pada tempo waktu yang berbeda karena dampak pada beberapa bidang mencakup perbedaan skala waktu (*time scales*). Dalam hal ini, pengenalan dari suatu proses yang lebih efisien dapat meningkatkan kepuasan customer dalam

periode 3 bulan, namun suatu inovasi dapat terlihat dampaknya pada sektor finansial setelah beberapa tahun.

Penempatan *Balanced Scorecard* yang memakan waktu yang tidak sedikit cenderung membuat organisasi menyerah, hal tersebut kebanyakan disebabkan karena cara pandang terhadap *Balanced Scorecard* yang dianggap suatu format solusi yang instan bagi kepentingan organisasinya. Untuk itu Evans (2002) menganjurkan bahwa sebaiknya organisasi berpikir bahwa seolah-olah mereka sedang melakukan percobaan atas sesuatu yang belum pernah diterapkan sebelumnya yang memaksa dilakukannya *review* yang berkelanjutan.

Merupakan suatu langkah yang bijak bila organisasi tidak mencemaskan kapan akan mendapatkan hasil atas investasinya dalam *Balanced Scorecard* dan lebih memfokuskan pada tindakan untuk melakukan proses pembangunan dan penerapan *Balanced Scorecard*. Sebab untuk dapat meraih sukses dalam implementasi *Balanced Scorecard*, sejumlah komponen harus berkesesuaian dan beberapa langkah harus ditempatkan sebagaimana mestinya.

Totalitas fokus terhadap *Balanced Scorecard* sangatlah diperlukan. Evans lebih lanjut menekankan bahwa tidaklah akan menjadi lebih baik dengan menanggihkan proyek *Balanced Scorecard* lebih dari satu tahun sampai benar-benar dapat dipastikan terbangun dengan baik. Seperti halnya pada beberapa kasus penerapan di India dimana ditemukan fakta bahwasanya organisasi mudah menyerah jika data yang diperlukan pada *Balanced Scorecard* belum lengkap. Hal ini membawa kecenderungan tindakan yang fatal yaitu manipulasi *Balanced Scorecard* dengan menutupi kenyataan untuk pemenuhan target. Dengan

melakukan tindakan demikian, *Balanced Scorecard* yang dibentuk bukanlah mencerminkan kondisi perusahaan sebenar-benarnya.

Membicarakan konteks bisnis dan strateginya; pembuatan suatu kebijakan serta pengimplementasian tindakan yang berpijak pada keputusan yang telah dibuat, pada akhirnya menyisakan nilai sesungguhnya. Yaitu, bukanlah apa yang akan didapatkan nantinya, melainkan sebagaimana baik kita harus melaksanakan proses.

#### **4.4.5. Media Pendukung**

Terdapat dua media pendukung yang sekarang ini turut mempengaruhi kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi-organisasi. Kedua media tersebut adalah *software* dan konsultan.

##### **4.4.5.1. Software**

Jika *Balanced Scorecard* ditujukan untuk membuat perubahan dalam diskusi strategik organisasi dan proses pembelajarannya, maka kesemuanya bergantung pada terjaminnya kesinambungan pembaharuan dengan informasi operasional yang terkini dan relevan.

Selanjutnya merupakan suatu hal yang perlu digarisbawahi bagaimana organisasi membangun prosedur dan penerapan sistim yang untuk mengumpulkan informasi dan mengkomunikasikannya kepada manajemen dan seluruh personil.

Sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang banyak mendapatkan penerimaan yang lebih luas, permintaan untuk solusi yang lebih maju semakin

berkembang dan sekarang ini banyak aplikasi yang menspesialisasikan kepada *Balanced Scorecard*. Namun beberapa *software* yang beredar di pasaran ditengarai kurang mampu melakukan pengelolaan informasi yang memadai bagi kesuksesan penerapan *Balanced Scorecard*. Kebanyakan *software* tersebut mempunyai sistem yang lebih *transaction-oriented*, misalnya *Enterprise Resource Planning* (ERP), ataupun hanya alat pelaporan manajemen yang mengumpulkan dan menyajikan informasi pengukuran. Hampir separuh *software* yang beredar dapat dikategorikan *transaction-based systems*. Kebanyakan diantaranya berwujud aplikasi yang terpisah (*stand-alone*), seperti survai *customer*, *employee suggestions* dan *independent sources* lainnya. *Software* yang demikian pada akhirnya hanya menjadikan proyek *Balanced Scorecard* menjadi seperti paket pelaporan yang lain di gudang data. Oleh sebab itu, otomatisasi *Balanced Scorecard* bagaimanapun juga memerlukan kecermatan dan masih merupakan tantangan (Evans, 2002).

*Software* sebagai alat pendukung penerapan *Balanced Scorecard* harus mempunyai kapasitas dalam mencakup semua fungsional yang merefleksikan *Balanced Scorecard* yang sesungguhnya. Misalnya dalam penyediaan format *Strategy Map*, kemampuan analisis seperti analisis simulasi dan skenario, menyediakan format *template* dan *workflow* serta memungkinkan penggabungan diantara alat-alat pendukung lainnya guna menentukan pokok-pokok penting dan memasukkannya ke dalam proses pembangunan strategi dalam rangka memastikan bahwa semua prasyarat telah teridentifikasi dan terpenuhi sebagaimana mestinya.

*Template* yang dimaksud di sini, merupakan suatu media yang digunakan dalam setiap pembangunan *Balanced Scorecard*. *Template* biasanya berwujud *spreadsheet*, yang dikelola sedemikian rupa untuk menempatkan, membandingkan dan sebagai pelaporan data yang digunakan dalam pembangunan *Balanced Scorecard*. Misalnya *template* untuk menempatkan atribut yang berkenaan dengan pengukuran, *template* untuk menempatkan perkiraan efek yang didapat dari pelaksanaan program *strategic objectives* ataupun *template* yang lebih formal, yaitu sebagai pelaporan perkembangan *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan *software*, semua kebutuhan akan *template* tersebut dapat terakomodasi dengan baik.

Adapun beberapa manfaat yang didapat dari penggunaan *software* antara lain:

1. Menyediakan pada para pemakai, akses yang cepat terhadap beberapa sinyalemen yang perlu diperhatikan.
2. Memudahkan dalam mengeksplorasi informasi yang mendetil mengenai pengukuran dan target-targetnya.
3. Lebih fleksibel dalam melakukan perubahan di dalam *Balanced Scorecard*, termasuk diantaranya perubahan organisasional.
4. Pelaporan dalam bentuk grafis suatu pengukuran dan mekanisme hubungan yang terjadi.
5. Menyediakan kontrol terhadap pihak yang berkepentingan untuk melihat apa yang terjadi dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard*.
6. Pemerataan luas visi dan strategi organisasi secara *on-line*.

7. Melakukan analisa terhadap strategi secara *on-line*.
8. Melakukan serangkaian tes terhadap data aktual (termasuk hubungan sebab-akibat) guna kecermatan dan ketepatan penerapan *Balanced Scorecard*.
9. Integrasi terhadap aplikasi *desktop* lainnya (misalnya aplikasi *office*).
10. Menyediakan *template* dan aplikasi lainnya guna memudahkan untuk merubah ataupun memperbaharui beberapa komponen *Balanced Scorecard* yang berbeda.
11. Mengatur penyebaran data dan informasi *Balanced Scorecard* dengan cepat dan tindakan manual yang minimal.

Bagaimanapun beberapa produk *software* seperti *Gentia* ([www.gentia.com](http://www.gentia.com)), *pbViews* ([www.pbviews.com](http://www.pbviews.com)) dan *QPR Scorecards* ([www.qprsoftware.com](http://www.qprsoftware.com)) banyak ditemui pada beberapa organisasi dan diklaim benar-benar memiliki kematangan yang memungkinkan organisasi untuk membangun dan mengeksekusi strategi.

Terlepas dari kesederhanaan atau tidaknya prosedur tersebut, baik input manual maupun solusi *software* yang canggih, kesuksesan bergantung pada pemilihan perangkat lunak yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta tingkat kesederhanaannya yang mudah dioperasikan dan dimengerti oleh semua personil organisasi tanpa terkecuali menuju pengkomunikasian yang tepat kepada seluruh personil dalam organisasi.

#### 4.4.5.2. Konsultan

Bantuan dari konsultan memang merupakan hal yang penting meski bukan syarat mutlak. Namun tidak berarti menggantungkan atau bahkan mendelegasikan sepenuhnya kepada konsultan yang tidak mencerminkan komitmen penuh penerapan *Balanced Scorecard*.

Gold Coin menggunakan konsultan, lebih sebagai sarana untuk melatih dan meyakinkan manajemen menengah dan bawah akan manfaat dari *Balanced Scorecard*. BAE Systems menggunakan konsultan untuk membantu CEO dan manajer-manajer, agar mampu berfungsi efektif sebagai sebuah tim. Sementara Bank Universal menggunakan konsultan untuk melengkapi kepengetahuannya akan *Balanced Scorecard* serta membantu pengimplementasian di *corporate level*. Adalah hal yang kurang tepat, bilamana dengan hanya mengikuti beberapa *workshop* kilat lalu mewakilkan proyek *Balanced Scorecard* kepada konsultan. Hal tersebut lebih pada sebuah gambaran yang mengandalkan pada bantuan konsultan daripada sebuah komitmen penuh. Akibatnya proses *Balanced Scorecard* kemudian terhenti atau terimplementasikan setengah-setengah. Sebab pada akhirnya, penerapan *Balanced Scorecard* akan dilaksanakan secara berkesinambungan oleh organisasi itu sendiri, dan bukan selamanya dipegang oleh konsultan tersebut. Dengan mendelegasikan kepada sepenuhnya konsultan, meski penerapannya berhasil, proses pembelajaran dan kepengetahuan terhadap *Balanced Scorecard* organisasi tidak akan maksimal.

Pembentukan tim khusus Bank Universal untuk melakukan konsolidasi dengan tim konsultan dari lembaga konsultan OTI, mencerminkan bentuk komitmen yang

penuh perusahaan daripada sekedar pendelegasian proyek sepenuhnya kepada konsultan tersebut.

#### 4.4.6. Antisipatif Terhadap Penolakan

Menerapkan *Balanced Scorecard* membawa arti memperkenalkan perubahan dalam organisasi. Kaplan dan Norton mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai suatu instrumen dalam perubahan kultural dan strategik (Kaplan and Norton, 2000). Kotter (1995) juga mengatakan hal yang senada dimana *Balanced Scorecard* dapat berubah fungsi menjadi suatu fasilitas dalam proses perubahan dengan secara efektif menciptakan dan mengkomunikasikan visi dan metode yang dapat dipercaya untuk mencapai perubahan kultural.

Suatu perubahan, bagaimanapun tidak akan pernah berjalan dengan mudah. Terlebih bila menyinggung keseimbangan kekuatan yang telah ada pada organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut Epstein dan Manzoni (1997) menegaskan beberapa penyebab penolakan (*resistence*) biasa terjadi, diantaranya:

1. Personil yang terbiasa bekerja dengan beban kerja yang longgar tidak akan antusias menghadapi perubahan.
2. Personil menganggap sebagai beban tambahan yang menyusahkan.
3. Personil yang telah jenuh dengan perubahan karena telah berulang kali mengalami percobaan perubahan dalam organisasinya.
4. Personil yang jenuh menunggu kemajuan hasil dari perubahan yang dilakukan.

5. Penolakan karena adanya beberapa pihak yang berusaha mempertahankan posisi dan kekuatannya dalam organisasi.
6. Kapasitas *Balanced Scorecard* dalam menambah transparansi kerja dalam organisasi, membuat beberapa pihak merasa terancam.

Penolakan yang terjadi merupakan implikasi dari perubahan kultural (kebiasaan) organisasi. Hirschhorn dalam "Campaigning for Change" (2002), menyatakan bahwa dengan adanya berbagai macam sumber daya dimana perubahan itu terjadi, seperti perilaku individu, hubungan antar personal, aliansi politis dan kaum-kaum yang berkarakter skeptis, penolakan terhadap perubahan merupakan hal yang wajar (Jazayeri and Scapens, 2003).

Kebutuhan untuk membangun jembatan strategi dan pengendaliannya adalah ulasan utama penciptaan *Balanced Scorecard*. Hal tersebut erat kaitannya dengan penjelasan strategi kepada setiap personil di dalam organisasi, dimana pemberdayaan personil-personil di dalam organisasi untuk membuat interpretasi dari situasi-situasi tertentu yang sedang terjadi. Selanjutnya, dalam rangka untuk bertindak di dalam rerangka yang diarahkan untuk kepentingan organisasi secara keseluruhan. Personil-personil tersebut perlu untuk memahami kebutuhan dan segala kemungkinan dari situasi yang baru dalam bahasa strategi yang dicitakan organisasi. Kesepahaman baru tercapai jika personil-personil dilibatkan dalam pendiskusian strategi, kemudian berkontribusi dengan pembangunan di unitnya dengan media untuk dapat mengingat strategic yang dicita-citakan dan menangkap bagaimana menuju pencapaiannya.

Personil dituntut untuk memahami *Balanced Scorecard* serta dimungkinkan untuk turut andil dalam pembangunan *Balanced Scorecard*. Jika tidak, pengukuran dan pemantauan metrik-metrik dapat dipersepsikan sebagai ritual yang sia-sia dan merupakan beban atau bahkan sebuah ancaman. Hanya dengan melibatkan personil di dalam pendiskusan logika yang telah dimaksudkan, dan bagaimana hubungannya dengan metrik, setiap personil akan tertarik dengan pengukuran.

Untuk keberhasilan proses pengenalan *Balanced Scorecard*, personil yang terlibat dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* dan pihak *users* serta kebutuhan departemen perlu dimasukkan dalam perhitungan. Setiap personil diberi kesempatan untuk terlibat (dan membawa pengaruh) kedalamnya. Selanjutnya *Balanced Scorecard* yang pada akhirnya akan menuntun perubahan sikap/perilaku karyawan. Personil-personil yang berkait di dalam suatu perubahan harus turut merasakan bahwa mereka mempunyai pengaruh di dalam sasaran pengukuran kinerja. Jika tidak, akan hilang keyakinan dan kepercayaan diantara mereka hingga mengakibatkan terjadinya penolakan (Jazayeri and Scapens, 2003). Pada kondisi demikian, peran *leader* dan manajemen atas organisasi memiliki peran penting dalam menengahi hal tersebut.

Adapun reaksi individual/kelompok terhadap perubahan di dalam organisasi terbagi atas reaksi negatif dan reaksi positif. Beberapa diantaranya menurut Warzynski (2001) adalah sebagai berikut:

Reaksi negatif:

1. Gambaran semu. Yakni kekecewaan yang muncul akibat bayang-bayang akan keadaan yang menyiksa di masa depan (*paranoia*).
2. Penolakan terang-terangan (bersifat menghambat kenyataan).
3. Distorsi (merubah kenyataan).
4. Selalu menyalahkan kepada yang lain.
5. Fantasi (melarikan diri dari kenyataan).
6. Keadaan moral yang rendah tanpa alasan tertentu. Hal ini ditandai dengan keluhan kejiwaan.
7. Perilaku agresif yang merugikan. Misalnya berwujud *provocative behavior*, dimana komunikasi yang tercipta bersifat merugikan (menghasut).
8. Tindakan yang tidak sebagaimana mestinya. Yakni melakukan tindakan seenaknya sendiri.
9. Tindakan pengabaian hingga menuju penindasan kepada yang lain.
10. Sikap yang mudah berubah.
11. Format reaksi perasaan yang selalu bertentangan atau berseberangan.
12. Tindakan pengucilan diri, meski biasanya hanya bersifat sementara.

Reaksi positif:

1. Perilaku yang memperhatikan kepentingan yang lain (*Altruism*). Hal ini membawa kecenderungan untuk membantu kepada yang lain.
2. Humor.

3. Antisipatif, hingga membawa kecenderungan peramalan dan pemecahan masalah.
4. Pembauran. Yakni membangun komunikasi yang konstruktif.

#### **4.5. Pengukuran Kinerja Kelas Dunia**

David W. Miller & Associates (Aslinger, 2003) melakukan survai terhadap beberapa organisasi kelas dunia untuk mengidentifikasi beberapa unsur yang berhubungan dengan pengukuran kinerja. Beberapa unsur yang menuntun ke arah sistim pengukuran kinerja kelas dunia (*world class measurement system*) tersebut diantaranya:

1. Kepemimpinan harus terlibat dan menunjukkan komitmen dalam pembangunan, penerapan dan kesinambungan perbaikan sistim pengukuran.
2. Keseimbangan dari sejumlah pengukuran yang spesifik (metrik) yang mencerminkan kebutuhan *stakeholder* dan pemfokusan pada pencapaian hasil jangka pendek dan jangka panjang.
3. Adanya kelompok *strategic objectives* yang terbatas yang mampu menuntun pembangunan metrik di semua area dan tingkatan organisasi.
4. Adanya pemberian kompensasi dihubungkan dengan kinerja.
5. Metrik yang diimplementasikan menurun ke bawah (*top-down*).
6. Terwujudnya pendekatan *bottom-up* yang pada akhirnya memungkinkan pimpinan senior untuk menentukan 'apa yang mesti dikerjakan' tanpa

mendiktekan 'bagaimana mengerjakannya'. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan bersama atas hasil yang dicapai.

7. Diwujudkan pengendalian visual untuk menelusuri pencapaian hasil dan mengendalikan perbaikan yang berkesinambungan. Sistem yang berkarakter *world class* tidak semata bersandar pada akuntansi yang tersentralisasi dan departemen sistem informasi untuk menelusuri hasil jangka pendek.
8. Metrik kinerja mampu mencerminkan suatu elemen sistem kinerja manajemen yang berhubungan dengan proses perencanaan strategik.
9. Metrik dibangun berdasarkan struktur dan pangsa pasar organisasi serta situasi dan kondisi lingkungan organisasi yang sedang berlaku saat itu (fleksibel).

Merunut dari fenomena yang menggejala pasca sepuluh tahun penerapan *Balanced Scorecard*, diperoleh gambaran timbulnya varian baik disebabkan oleh penerapan *Balanced Scorecard* yang menuntut penyesuaian terhadap strategi organisasi yang berbeda-beda, maupun penerapan konsep yang kurang tepat serta lemahnya dalam melaksanakan beberapa kunci sukses penerapan.

Tidak dapat dipungkiri setiap tantangan menuju kesuksesan implementasi tersebut menyiratkan kapasitas *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kelas dunia (*world class measurement system*) dimana untuk menuju pencapaian kinerja yang baik memerlukan kerja keras dan kemauan yang kuat dalam mencermati setiap aspek yang mesti ditempatkan sebagaimana mestinya.

Kepemimpinan yang memiliki kapasitas dan kapabilitas, konsisten serta konsensus merupakan salah satu kunci sukses dalam pembangunan *Balanced Scorecard*. Kecermatan penentuan metrik sebagai elemen pembentuk (*substance*) yang mencerminkan kebutuhan *stakeholder* dan pemfokusan pada pencapaian hasil merupakan penentu kesuksesan penggunaan *Balanced Scorecard* guna mendorong tindakan dan perubahan yang diperlukan organisasi.

*Balanced Scorecard* memungkinkan pemberian kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja. Perusahaan-perusahaan telah banyak yang menerapkannya, seperti Cigna Property and Casualty (Epstein and Manzoni, 1997). *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan suatu pendekatan dengan keseimbangan proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi, serta proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut

Penggunaan *software* walaupun bukan merupakan syarat mutlak, namun dalam beberapa penerapan *Balanced Scorecard* diantaranya memudahkan diwujudkannya pengendalian visual untuk menelusuri pencapaian hasil dan mengendalikan perbaikan yang berkesinambungan.

Dalam pembangunan dan penerapan *Balanced Scorecard*, diperlukan perhatian yang frekuentif dan reguler dari manajer operasional melalui pertemuan yang berisi pembahasan terhadap data yang mendasari, asumsi dan perencanaan tindakan dengan *superiors*, *subordinates* dan *peers*. Untuk itu penggunaan *strategy map* merupakan penjabaran strategi guna memastikan kejelasan hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dan pemacu kinerjanya, dimana

melambangkan sebuah hubungan untuk menghasilkan manfaat bagi pencapaian *goals* serta untuk mengakomodasi dinamisasi dan fleksibilitas *Balanced Scorecard* dalam setiap perubahan *objectives*, struktur dan pangsa pasar organisasi yang muncul dalam perjalanan bisnisnya.

#### **4.6. Kritik Terhadap Balanced Scorecard**

##### **4.6.1. Masalah Pengungkapan (disclosure problems)**

Pelaporan kinerja *Balanced Scorecard* kepada publik luar (*disclosure*), misalnya dalam laporan tahunan, sangat jarang ditemui. Bagaimanapun, anjuran untuk memperluas pelaporan menggunakan istilah seperti *intellectual capital* acapkali terlihat jelas pada konsep pemikiran *Balanced Scorecard*. Hal tersebut dapat membawa pengaruh besar pada kepercayaan publik terhadap setiap informasi yang diluncurkan organisasi.

Pelaporan tersebut sekaligus dapat membantu publik dalam mempertimbangkan seberapa baik ataupun menyimpang usaha suatu perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard*

Di satu sisi, saat pelaporan keuangan sangat sulit dipercaya publik, siapa yang akan percaya terhadap pelaporan sisi non finansial yang berhubungan dengan *customer*, proses dan usaha pembelajaran? Dapatkah hal tersebut diaudit? Seperti yang banyak diketahui bahwasanya suatu aset terlalu *contingent* pada kondisi eksternal dan internal yang lain dimana sangat tidak memungkinkan untuk diverifikasi.

Di sisi lain, penggunaan pelaporan keuangan yang penuh kecurangan sebagian besar terjadi karena bisnis modern tidak dapat dijabarkan sesederhana dahulu. Menterjemahkan kesepakatan bisnis yang lebih maju, seperti kerja sama dan kompetensi dalam bahasa finansial melibatkan asumsi yang pada akhirnya menyerahkan pada kebijakan pasar.

Peraturan *insider-trading* (orang dalam) menjadi batasan dalam *disclosure internal* informasi *Balanced Scorecard*. Perusahaan publik harus mematuhi larangan bagaimana informasi yang mempunyai pengaruh terhadap harga saham di *disseminated*. Manajemen atas yang mempunyai akses terhadap informasi yang berkenaan dengan hal tersebut harus di daftarkan terlebih dahulu sebagai orang dalam (*insider*) untuk mencegah mereka untuk menjual-belikan saham berdasarkan informasi tersebut. Perusahaan yang memiliki lebih banyak pekerja yang mampu mengakses informasi *Balanced Scorecard* seperti tren pada segmen *customer* yang berbeda, pengukuran kualitas dan sebagainya, cenderung hanya memberlakukan pada unit lokal dimana pekerja tersebut bekerja. Jika tidak, berarti perusahaan harus mendaftarkan ratusan pekerja sebagai orang dalam.

#### **4.6.2. Permasalahan Implementasi (implementation problems)**

Ide *Balanced Scorecard* sebagai instrumen penyelarasan strategi sudah diterima luas, namun praktisi dan peneliti mengindikasikan sejumlah masalah implementasi. Utamanya bahwa metode dan teknik yang dijabarkan tidak menyediakan tuntunan penerapan berwujud langkah-perlangkah. Penerjemahan strategi ke dalam istilah operasional nampak sedikit kabur maknanya (tidak

konkrit). Selanjutnya untuk mendapatkan manfaatnya harus melalui proses penerapan, dalam hal ini untuk mendapatkan pengalaman *Balanced Scorecard* terlebih dahulu untuk beberapa saat. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* lebih mudah untuk dikatakan daripada untuk diterapkan. Adapun dua masalah implementasi dapat teridentifikasi sebagai berikut:

1. Kesulitan instrumental (*instrumental difficulties*).

- *Strategic objectives* tidak jelas, pengertian yang kurang terspesifikasi dan memberikan tuntunan yang tidak cukup untuk menentukan indikator kinerja.
- Indikator kinerja tidak dapat mengukur apa yang harus diukur, kualitas data mungkin tidak valid ataupun data tidak tersedia.
- Hubungan sebab-akibat antar pengukuran kinerja tidak semudah yang disugestikan. Hubungan sebab-akibat muncul dan terkoneksi dengan perspektif-perspektifnya, namun tidak selalu terukur dan hanya memiliki satu makna.
- Akankah manajer mendapatkan kompensasi *performance-based* yang dikaitkan dengan scorecard individual mereka, merasa diperlakukan adil bilamana diperbandingkan dengan manajer divisi lain?

2. Kurangnya perhatian terhadap konsekuensi sosial (*underestimation of social consequences*). *Balanced Scorecard* terlalu menekankan pada aspek teknis namun terlalu meremehkan aspek sosial. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* memungkinkan timbulnya perbedaan dalam

pemahaman pandangan, timbulnya agenda-agenda rahasia dan rasa takut akibat ketransparanan yang ditimbulkan. Beberapa fakta sosial tersebut merupakan hal yang perlu diperhatikan jika tidak ingin penerapan *Balanced Scorecard* disabotase ataupun terjadinya pendistorsian indikator kinerja.

#### **4.6.3. Masalah Kesempurnaan (perfection problems)**

*Balanced Scorecard* merupakan sistim yang harus total dan sempurna. Setidaknya hal itulah yang banyak diyakini oleh para manajer. Bagaimanapun kesempurnaan tidak dapat tercapai dalam semalaman. Waktu dan sumber daya keuangan merupakan sumber daya yang langka. Dalam hal ini waktu lebih langka dibandingkan uang. Oleh sebab itu, solusi langsung-jadi merupakan hal yang sangat dilirik oleh manajer.

### **4.7. Prospek Penerapan Balanced Scorecard**

#### **4.7.1. Trend Manajemen**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwasanya di dalam penerapan selama ini, dapat disimpulkan terdapatnya beberapa varian serta beberapa kunci sukses penerapan. Di satu sisi, timbulnya varian merupakan konsekuensi *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistim pengukuran kinerja kelas dunia dimana mempunyai kapasitas untuk diadaptasi pada berbagai situasi organisasi. Namun di sisi lain, varian tersebut cenderung merusak konsep dasar *Balanced Scorecard*.

Lebih lanjut, kurangnya organisasi-organisasi dalam memperhatikan beberapa kunci sukses penerapan yang berbuntut pada kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* hingga beberapa menghentikan proyeknya, bercampur dengan berbagai macam varian penerapan yang ada hingga nampak melemahkan makna konsep *Balanced Scorecard*. Hal tersebut terlihat jelas, saat dilakukan survai ataupun *benchmarking*. *Balanced Scorecard* pada akhirnya terseret pada suatu anggapan, sebagaimana halnya yang dialami oleh beberapa 'trend' konsep yang mendahuluinya seperti TQM, BPR maupun ABC, dimana ide yang disodorkan tidak sepenuhnya dikatakan berhasil karena tidak diterapkan sebagaimana mestinya konsep tersebut. Adapun kedua faktor tersebut kemudian mampu memicu tingginya tingkat laporan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* (Olive, Petri, Jan and Sofie, 2003). Sebagai dampak lanjutan, hal tersebut dapat memunculkan sikap skeptis terhadap penggunaan konsep *Balanced Scorecard*.

Beberapa warna yang menyertai gambaran satu dekade penerapan *Balanced Scorecard* bagaimanapun masih terus mengundang pro dan kontra. Bagi kelompok yang antusias, mereka berpendapat bahwa periode-periode tersebut merupakan suatu periode *trial-and-error* penerapan *Balanced Scorecard*, dimana setelah melewati satu dekade pemunculannya, mulai disadari beberapa kesalahan serta mulai menyadari manfaat nyata penerapan konsep tersebut. Sedangkan bagi kelompok yang skeptis, beberapa laporan kegagalan tidak lebih berarti kekurangmampuan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistim manajemen dan membawa reaksi berupa penolakan.

Bagaimanapun kebenaran dari dua kelompok di atas serta untuk meyakini posisi sebenarnya *Balanced Scorecard* pasca satu dekade pemunculannya, perlu diklarifikasi beberapa kondisi yang selama ini mampu memicu keadaan yang tidak obyektif diantaranya:

#### 4.7.1.1. Jargon Dunia Penulisan

Konsep organisasional (*organization concepts*) dapat didefinisikan sebagai suatu pandangan yang memberikan petunjuk atau ketentuan-ketentuan suatu perancangan organisasi yang bersifat relatif dan koheren. Beberapa konsep organisasional diformulasikan di kalangan akademisi. Akan tetapi dalam penyebarannya para konsultan, *management guru* maupun pihak luar lainnya berperan sebagai '*supplier*' konsep-konsep tersebut kepada dunia luar. Bagaimanapun, kedua belah pihak tersebut mempunyai perbedaan, dimana kriteria publikasi akademik menuntut dan menekankan pada keseksamaan (presisi) konstruksi penulisan yang *well-defined*. Sementara para konsultan dan penulis di luar akademisi, menyusun buku-buku manajemen populer dengan jargon yang benar-benar berbeda. Jargon yang digunakan diantaranya ditujukan untuk mendapatkan keantusiasan para pengadopsi yang dijadikan sebagai target audien, dalam hal ini yakni perhatian para manajer. Adapun penulisan demikian berpeluang untuk mendapatkan perhatian jika memiliki beberapa elemen seperti:

1. Janji-janji; terutama secara substansial, berupa peningkatan kinerja.
2. Ancaman kemunduran, kerugian atau bahkan kebangkrutan, jika tidak menerapkannya.

3. Penekanan penerapan yang universal.
4. Judul yang menarik, baik untuk konsep maupun tulisannya (buku, literatur dan sebagainya).
5. Contoh kesuksesan para pemakainya.
6. Presentasi konsep tersebut tak terbatas waktu, inovatif dan berorientasi ke masa depan.
7. *Interpretative viability*, yakni ketersediaan konsep tersebut untuk interpretasi lebih lanjut.

Dari sini nampak beberapa buku dan artikel populer, secara terpisah cenderung terlalu menyalahkan pada kegagalan semata dan kurang memperhatikan sebagaimana jauh penetrasi *Balanced Scorecard* ke dalam keseharian organisasi. Apakah usaha-usaha penerapan tersebut sebatas kulit luar saja (*frosting*) ataukah telah mencakup penekanan pada materi pembentuknya (*substance*)?

#### **4.7.1.2. Bedakan Pengguna Balanced Scorecard!**

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistim manajemen yang fleksibel dan dapat dipakai sebagai rerangka sosial dalam berbagai proses manajerial penting seperti penentuan tujuan individual dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya manusia, perencanaan dan penganggaran, pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam organisasi. Demikian pula *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk membangun maupun menterjemahkan

strategi. Pada organisasi yang telah memiliki strategi yang jelas, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai alat implementasi yang membantu klarifikasi dan konsensus antar berbagai pihak yang berbeda di dalam organisasi untuk memastikan seperti apakah strategi dan bagaimana cara untuk mencapainya.

Meskipun tidak ada yang melarang untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dengan tidak secara sepenuhnya, dalam hal ini yakni pemanfaatan konsep tersebut untuk mendiskusikan aktivitas operasional yang memerlukan keputusan mendesak. Namun penerapan yang demikian tidak dapat dikatakan sebagai pengguna *Balanced Scorecard* (*Scorecards user*) yang sebenarnya. Kemultigunaan *Balanced Scorecard* tidak dapat diputuskan dari satu sisi saja, yaitu dari reaksi organisasi-organisasi yang menerapkan *Balanced Scorecard* berbeda dari konsep aslinya ataupun menilai dari mereka yang telah gagal dalam menerapkannya.

#### **4.7.1.3. Penerapan Yang Tidak Tepat**

Suatu penelitian (Olive, Petri, Jan dan Sofie Roy, 2003) menegaskan 55% organisasi sekarang ini menggunakan *Balanced Scorecard* dengan skeptis. Tapi *Balanced Scorecard* seperti apa yang berada di benak mereka? Kemudian bagaimana mereka akan menggunakannya?

*Balanced Scorecard* merupakan suatu *total system* dimana kesuksesan pembangunan dan penerapan *Balanced Scorecard* mengisyaratkan beberapa pokok yang harus dialamatkan secara benar, serta penanganan yang cermat terhadap beberapa faktor kunci sukses. Hanya dengan demikian untuk mampu

menghindari lubang kegagalan penerapan ataupun terhindar dari penerapan yang tidak maksimal (*under-utilization*) serta menghasilkan manfaat yang sebenarnya dari konsep tersebut.

Sudah barang tentu, bukanlah hal yang sulit untuk menginterpretasikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu trend manajemen melalui '*duck test*' yang disodorkan kaum skeptis (Birnbaum, 2000) bila pengimplementasiannya dilihat dari sisi subyektif penerapan yang tidak maksimal tersebut. Namun disisi lain, manfaat sebenarnya yang didapat dari penerapan yang tepat, dengan merujuk dari beberapa fakta kesuksesan penerapan dimana pembangunan dan pengimplementasian konsep *Balanced Scorecard* yang sebenar-benarnya, didapat suatu pembuktian bahwasanya konsep tersebut pada dasarnya konsisten dari tujuan semula seperti yang termuat dalam artikel asli maupun konsep yang dimaksud oleh penciptanya. Bahkan dengan seiring berjalannya waktu, *Balanced Scorecard* mampu berkembang sejalan dengan bertambahnya manfaat yang dapat diperoleh. Hal tersebut membawa kepada persepsi bahwasanya *Balanced Scorecard* tidak pernah menawarkan harapan yang berlebihan (*over promise*) seperti *duck test* yang tersebut di atas dan bahkan tidak menutup kemungkinan pengembangan di masa yang akan datang.

Hanya dengan memahami seberapa jauh penetrasi *Balanced Scorecard* pada organisasi, merupakan suatu bentuk pengujian yang nyata penilaian trend manajemen terhadap *Balanced Scorecard*. Berkaitan dengan hal ini, Kevin McManus (2001) menganjurkan untuk tidak terlalu menilai suatu konsep dari *cover* yang membungkusnya, namun lebih kepada '*ending*' yang harus berwujud:

seberapa baik suatu konsep mampu melakukan perbaikan sistim dan respek terhadap individu.

#### 4.7.2. Peringatan Dari Tableau de Bord

Dengan memandang bahwasanya pemikiran perbaikan sistim menuju pengukuran dan manajemen kinerja serta penghubungannya dengan strategi bukan merupakan suatu hal yang baru di dalam bidang akademik membawa konsekuensi *Balanced Scorecard* bukanlah suatu konsep yang spesial. Namun juga bukan merupakan suatu eksponen belaka.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep yang ‘pada akhirnya’ mampu menyadarkan dan merubah pola pikir para pelaku bisnis bahwasanya untuk menilai kinerja suatu perusahaan tidak hanya berdasar pada kemampuan finansial saja tapi juga meliputi hal-hal yang bersifat non finansial, seperti kepuasan pelanggan, sumber daya manusia, loyalitas konsumen dan lain-lain. Pergeseran pola persaingan perusahaan yang kini lebih menuntut perhatian kepada sektor non finansial sebagai penggerak utama sektor finansial mampu terakomodasi dengan baik melalui pendekatan konsep *Balanced Scorecard*.

Karakter *high-profile Balanced Scorecard* menjadikan *Balanced Scorecard* kerap diperkenalkan sebagai suatu konsep baru. Hal ini tidak lepas dari kegagalan dari teori yang mendahuluinya. Merujuk dari hipotesa yang dikemukakan oleh Thomas Kuhn dalam menggambarkan menganalisa fenomena yang kerap mewarnai dunia ilmu pengetahuan, dapat dikatakan *Balanced Scorecard* merupakan evolusi terkini pengukuran kinerja yang tepat untuk bisnis

era 90-an. Namun hipotesa tersebut pula yang dapat mempengaruhi kelangsungan penggunaan *Balanced Scorecard* di masa depan. Kepopuleran penerapan *Balanced Scorecard* hanyalah merupakan bentuk dari satu siklus ide manajemen yang pada akhirnya bertahan (muncul) kurang lebih sepuluh tahun. Di samping itu pemikiran *Balanced Scorecard* yang tidak terbantahkan dan mendominasi kancah, hanyalah karena suatu ‘seleksi alam’ beberapa aliran literatur akademik seperti dalam rerangka yang disodorkan oleh Waggoner (1999) hingga menjadikan *Balanced Scorecard* lebih terkonsep dengan jelas dan paling *up-to-date* untuk bisnis era terkini. Penyetandingan *Balanced Scorecard* dengan *Tableau de Bord* yang menjadi hangat baru-baru ini, merupakan gambaran ketangguhan *Tableau de Bord* sebagai ide pendahulu yang memiliki sedikit pengaruh historis terhadap *Balanced Scorecard*, dalam hal ini berupa beberapa kemiripan yang terjadi antara kedua konsep tersebut.

Beberapa laporan kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan memasuki fase keempat ‘siklus ide manajemen Thomas Kuhn’, dimana mulai bermunculannya anomali yang merupakan bukti-bukti perlawanan serta cikal munculnya ide-ide baru hingga menyebabkan ide yang ada menjadi dipertanyakan. *Tableau de Bord*, yang notabene mengemban ide pokok yang sama dengan *Balanced Scorecard*, pernah mengalami beberapa gejala fenomena yang sama.

Pada mulanya, *Tableau de Bord* diciptakan sebagai sebuah alat khusus yang sepenuhnya *custom-designed* bagi manajer dan organisasinya. Pada perkembangan selanjutnya, di Perancis banyak bermunculan penulis-penulis yang

menawarkan varian *Tableau de Bord* dalam bentuk yang 'siap-pakai' lengkap dengan indikator-indikatornya. Namun pemunculan artikel-artikel tersebut melupakan penekanan beberapa syarat penting *Tableau de Bord*. Hal inilah yang kemudian dipandang lebih menyesatkan daripada mencerminkan *Tableau de Bord* yang sebenarnya (Chiapello and Lebas, 2001). Misalnya beberapa varian yang ditujukan bagi bisnis kecil yang tidak memiliki sumber daya bagi pembangunan *custom-designed system*. Pada akhirnya ditemukan berbagai macam versi *Tableau de Bord* seiring banyaknya penulis yang terlibat didalamnya.

Beberapa bentuk kegagalan penerapan, dalam hal ini berupa penerapan *Tableau de Bord* yang jauh menyimpang dari konsep aslinya (varian), yang ditemukan pada sejumlah perusahaan diantaranya (Epstein dan Manzoni, 1997):

1. Penekanan yang berlebihan pada pengukuran finansial dan sedikit menggunakan pengukuran non finansial.
2. Penggunaan *goals* dan *targets* internal dengan perbandingan terhadap kinerja tahun lalu ataupun *budget* tahun ini yang tidak mencerminkan pencapaian kinerja terbaik.
3. Penggunaan konsep tersebut sebagai *management-by-exception* dan *management-from-a-distance* daripada menggunakannya secara interaktif dengan membuat jadwal untuk diskusi dan pertemuan.

Meski Epstein dan Manzoni lebih lanjut menjabarkan bahwasanya terdapat indikasi penerapan *Tableau de Bord* pada perusahaan-perusahaan di Perancis dewasa ini banyak dibenahi. Namun kegagalan penerapan beberapa waktu lalu,

terlepas dari kontradiksi kultural maupun ideologi, mengakibatkan konsep tersebut belum mampu muncul untuk memperbaiki kelemahan sistim pengukuran kinerja pada saat itu. Bagaimanapun hal tersebut merupakan suatu catatan tersendiri dalam konteks prospek penerapan *Balanced Scorecard* pasca satu dekade penerapan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Seiring berbagai kritik ditujukan terhadap *Balanced Scorecard* dimana pada pengimplementasiannya menghasilkan berbagai macam derajat kesuksesan, dapat disimpulkan beberapa pokok bisa dicermati:

1. *Balanced Scorecard* secara konseptual.
  - Ide penambahan pengukuran non-finansial sebagai pelengkap pengukuran finansial serta penghubungannya dengan strategi merupakan pemikiran yang sudah ada sejak dahulu. Bagaimanapun, pokok-pokok demikian terkandung dan terkonsep dengan baik di dalam *Balanced Scorecard* dan menjadikan konsep tersebut sangat tepat untuk bisnis modern seperti era sekarang ini.
  - Suatu sistem pengukuran tidak tercipta begitu saja, namun berkembang dalam kurun waktu yang panjang. Sejak pertama kali diciptakan, hingga kini *Balanced Scorecard* telah mengalami perkembangan dari alat pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek finansial menuju inti sistem manajemen strategik yang terintegrasi dengan teknologi informasi (TI).
2. *Balanced Scorecard* dalam penerapan.
  - Beberapa organisasi, secara sengaja maupun tidak, nampak belum bergerak menuju pemanfaatan *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem

manajemen strategik dan masih menggunakan *Balanced Scorecard* model lama.

- Penerapan *Balanced Scorecard* yang tidak memperhatikan prasyarat yang telah menjadi karakteristik konsep tersebut disamping tidak mendapatkan manfaat maksimal, mempunyai kecenderungan merusak reputasi konsep dasar *Balanced Scorecard*.

Alasan yang mendasari dugaan *Balanced Scorecard* merupakan trend manajemen, semata didasarkan pada masih banyak ditemukannya kegagalan pada beberapa organisasi. Pada faktanya, kegagalan *Balanced Scorecard* telah terbukti lebih terjadi hanya pada proses penerapannya dan bukan pada konsep dasarnya. Secara konseptual, di dalam *Balanced Scorecard* terkandung syarat-syarat pengukuran kinerja kelas dunia dan sangat tepat digunakan untuk bisnis modern era sekarang. *Balanced Scorecard* mungkin dapat dikatakan memiliki elemen yang bukan baru (*faddish*), tetapi hal tersebut tidak membuat konsep tersebut berkurang pentingnya. Sebab pemikiran dasarnya adalah abadi (*timeless*).

Terlepas dari kontradiksi kultural maupun ideologi, pemikiran semacam yang diusung *Tableau de Bord* belum mampu muncul untuk memperbaiki kelemahan sistim pengukuran kinerja pada saat itu, lebih disebabkan karena penerapan yang tidak sebagaimana mestinya. Hal yang sama dapat terjadi pada *Balanced Scorecard*, dan merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan terhadap kelangsungan penerapan *Balanced Scorecard* pasca satu dekade penerapan.

## 5.2. Saran

- *Balanced Scorecard* bukanlah resep ampuh yang mampu membenahi ataupun meningkatkan kinerja manajemen seketika (*instant cure*). *Balanced Scorecard* pada hakikatnya lebih merupakan sebuah perjalanan (*journey*) menuju kinerja manajemen yang baik daripada sebuah tujuan (*destination*). Oleh sebab itu, untuk menuju penerapan yang sukses diperlukan keberanian untuk menggulirkan *Balanced Scorecard* dengan terlebih dahulu memahami filosofi *Balanced Scorecard* serta memperhatikan beberapa kunci sukses penerapan dan kemauan untuk melakukan pengendalian untuk beberapa waktu sebelum konsep tersebut benar-benar sesuai (*fit*) dengan operasi bisnis organisasi.
- Dalam pembangunan *Balanced Scorecard*, *external approach* sudah menjadi prasyarat utama dimana hal tersebut merupakan antisipasi terhadap sistim pengukuran kinerja tradisional. Bagaimanapun masih jarang ditemui informasi untuk pihak luar berlandaskan *Balanced Scorecard*, sebagai pelengkap laporan keuangan (*external disclosure*). Hal tersebut kini sangat dibutuhkan lebih dari sebelumnya, sebab jelas sangat membantu publik dalam mempertimbangkan seberapa baik ataupun menyimpang usaha suatu perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, mengingat semakin dijadikannya *Balanced Scorecard* sebagai ‘standar’ penerapan dunia bisnis sekarang ini. Di sisi lain, hal tersebut dapat menjadikan pedoman untuk mengukur sumbangsih *Balanced Scorecard* terhadap perdebatan sistim pengukuran kinerja, serta untuk

mengkritisi penilaian trend manajemen, yakni dengan menilai seberapa jauh penetrasi manfaat *Balanced Scorecard* di dalam perusahaan-perusahaan sekarang ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abran A. and Buglione L., **A Multidimensional Performance Model for Consolidating Balanced Scorecards**, 3<sup>rd</sup> Internasional Workshop on Software and Performance, Rome, Italy, July 24-27, 2002.
- Amburgey T.L. and Rao H., **Organizational Ecology: Past, Present and Future Directions**, Academy of Management Journal, 39 (5), 1996.
- Anand S., **Challenges in implementing the Balanced Scorecard in India/Asia**, 2002, Cedar Experience, <http://www.cedar.com>.
- ANAO, **Centrelink's Balanced Scorecard**, 2000.  
<http://www.anao.gov.au/WebSite.nsf/Publications/>
- Andersen H.V., Lawrie G. and Shulver M., **The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model - Which Is The Better Strategic Management Tool?**, 2GC Working Paper, June 2000.
- Anthony R.N., Dearden J. and Bedford N.M., **Management Control Systems**, IL, Irwin, 1989.
- Aslinger G., **Metrics Drive Success: Designing And Implementing A World Class Measurement System**, David W. Miller & Associates, 2003.
- Birnbaum R., **Management Fads in Higher Educations**, John Wiley & Sons Inc., 2000.
- Bourguignon A., Malleret V. and Nørreklit H., **Balanced Scorecard Versus French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a Cultural and Ideological Perspective**, March, 2001.
- Braam G., Heusinkveld S., Benders J. and Aubel A., **The Reception Pattern of the Balanced Scorecard: Accounting for Interpretative Viability**, SOM-Theme G, 2002.
- Budi W. Soetjipto, **Mengukur Kinerja BUMN dengan Balanced Scorecard**, Usahawan, Juni 1997, hal 21-25.
- Burns J. and Scapens R.W., **Conceptualising Management Accounting Change: An Institutional Framework**, Management Accounting Research, 10 (1), 3-25, 2000.

**Business Performance Intelligence Software Applications: Understanding What They Do and How They Create Value**, Research Study by THE FEI Research Foundation and Bywater Management Consulting, April 2002.

Cahyono Bambang Tri, **Ekonomi Manajerial**, Penerbit IPWI, Jakarta, 1999.

**Centrelink**, <http://www.centerlink.gov.au>.

Chang O.H. and Chow C.W., **The Balanced Scorecard: A Potential Tool for Supporting Change and Continuous Improvement in Accounting Education**, Issues in Accounting Education, Vol. 14(3), August, pp. 395 – 409, 1999.

Chiapello E. and Lebas M., **The Tableau de Bord, A French Approach to Management Information**, August, 2001.

Chow C.W., Ganulin D., Haddad K. and Williamson J., **The Balanced Scorecard: A Potent Tool for Energizing and Focusing Healthcare Organization Management**, Journal of Healthcare Management 43, No. 3, 63-80, 1998.

Chow C.W., Haddad K. and Williamson, **Applying the Balanced Scorecard to Small Companies**, Management Accounting, August 1997.

CIMA (The Chartered Institute of Management Accountants) Publishing, **The Balanced Scorecard - An Overview**, March 2001.

Clinton B.D. and Hsu K.C., **JIT and the Balanced Scorecard: Linking Manufacturing Control to Management Control**, Management Accounting, September 1997.

Clinton B.D., Webber S.A. and Hassell J.M., **Implementing the Balanced Scorecard Using the Analytic Hierarchy Process**, Management Accounting Quarterly, Spring 2002 , Vol. 3, No. 3., 2002.

CMA Canada, **Strategic Management Series: Applying The Balanced Scorecard**, The Society of Management Accountants of Canada, 1999.

**Concise Oxford Dictionary 10<sup>th</sup> Edition**, Oxford University Press, UK, 2001.

Dale Timpe A., **Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis**, Edisi Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta, 1993.

Dirks P.V. and Wijn M., **Strategic Control: Meshing Critical Success Factors With The Balanced Scorecard**, Long Range Planning, 35, 407-427, 2002.

- Dixon J.R., Nanni A.J. and Vollmann T.E., **The New Performance Measurement Challenge: Measuring Operations for World Class Competition**, Homewood, III, Business One-Irwin, 1990.
- Eiler R.G., Goletz W.K. and Keegan D.P., **Is Your Cost Accounting System Up To Date?**, Harvard Business Review, July-Aug, 133-139, 1982.
- Epstein M.J. and Manzoni J.F., **The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy Into Action**, Management Accounting, (US), Vol. 79, No. 2, August, pp. 28-36, 1997.
- \_\_\_\_\_, **Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard**, European Management Journal, Vol. 16, No. 2, 190-203, 1998.
- Euske K.J., Lebas M.J. and McNair C.J., **Best Practises in World Class Organisations**, CAM-I, R-93-CMS-01, February, 1993.
- Evans M.H., **The Balanced Scorecard**, Excellence in Financial Management, February, 2002, <http://www.exinfm.com/training>.
- Fabian R., **Balanced Scorecards: Just Another Fad?**, CIO Canada, <http://www.fabian.ca/bsc/bsc.html>.
- Frigo M.L. and Krumwiede K.R., **Balanced Scorecards: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement**, Journal of Strategic Performance Measurement, February-March 1999.
- Haddad K.M., Chow C.W., Gordon G., Richard N.C. Hwang and Wu A., **Cross-National Differences in Corporate Cultures and the Culture-Performance Relationship: a Two- Country Comparison**, International Journal of Business, 4(2), 1999.
- Hansen dan Mowen, **Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian**, Salemba Empat, Jakarta, 2000.
- Hermawan Ancella, **Balanced Scorecard Sebagai Sarana Manajemen Strategik**, Makalah Pendidikan Profesi Berkelanjutan, Semarang, 11 September 1996.
- Holmes, **Accounting Students**, Hand book, Publishers, London, 1991.
- Howell R., Brown J., Soucy S. and Seed A., **Management Accounting in the New Manufacturing Environment**, Montvale, NJ, National Association of Accountants and CAM-I, 1987.

Hyde A.C., **The 2002 Management Fad of the Year is Getting to Green**, The Public Manager, Spring 2003.

**Implementing Balanced Scorecard in Asia Conference Documentation**, 8 & 9 October 2002, Sheraton Imperial Kuala Lumpur, Malaysia, 2002, <http://www.iir.com.hk>.

Ittner C.D. and Larker D.F., **Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implication**, Journal of Management Accounting Research, 10:1, 205-238, 1998.

Jazayeri M. and Scapens R.W., **Balanced Scorecards Within BAE Systems A UK Aerospace Company**, Manchester Metropolitan University, April 2003.

Johnson H.T. and Kaplan R.S., **Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**, Boston, Harvard Business School Press, 1987.

Kaplan R.S., **Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Management Accounting Research**, The accounting Review, LVIII Oct, 686-705, 1983.

Kaplan R.S. and Norton D.P., **The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

\_\_\_\_\_, **Putting The Balanced Scorecard to Work**, Harvard Business Review, Vol. 71, pp. 134-142, Sept/Oct 1993.

\_\_\_\_\_, **The Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, pp. 61-66, Jan/Feb 1996a.

\_\_\_\_\_, **Linking The Balanced Scorecard To Strategy**, California Management Review, Fall, Vol. 39, No. 1, pp. 53 – 79, 1996b.

\_\_\_\_\_, **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996c.

\_\_\_\_\_, **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It**, Harvard Business Review, Sept.-Oct., 167-176, 2000.

\_\_\_\_\_, **The Strategy-Focused Organisation**, Harvard Business School Press, 2001.

Kol Kal Susilo Martoyo, **Manajemen SDM**, BPFE, Yogyakarta, 1991.

- Kotter J.P., **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review, March/April, 1995, pp. 59-67.
- Lawrie Gavin, **Combining EVA With The BSC to Improve Strategic Focus & Alignment**, 2GC Active Management, January 2001, <http://www.2gc.co.uk/>.
- Lebas M., **Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice**, The European Accounting Review, 3, 3-30, 1994.
- MacStravic S., **A Really Balanced Scorecard**, Health Forum Journal 42, No. 3. 64-67, 1999.
- Malmi T., **Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note**, Management Accounting Research, 12, 207-220, 2001.
- Malina A.M. and Selto F.H., **Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard**, Journal of Management Accounting Research, 13, 47-90, 2001.
- Marr B. and Neely A., **The Balanced Scorecard Software Report**, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management in collaboration with Gartner, Inc, 2001.
- Marzuki, **Metodologi Riset**, BPFE, Yogyakarta, 1982.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, **Metode Penelitian Survey**, LP3ES, Jakarta, 1985.
- McManus K., **The Next New And Improved Fad**, IIE Solutions, <http://solutions.iienet.org>, January 2001.
- M.G. Lipe and S.E. Salterio, **The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures**, Accounting Review, July 2000.
- Michelle L. Bechtell, **Kompas Manajemen**, Halirangi, Jakarta, 1997.
- Miller A.N., **British Privatization: Evaluating The Results**, Columbia Journal of World Business, 30, (4), 82-107, 1995.
- Miyake D., **Executing Strategy with the Balanced Scorecard**, Balanced Scorecard Collaborative, Inc., 2003, <http://www.bettermanagement.com>.
- Mulyadi dan Johny Setiawan, **Sistem perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Aditya Media, Yogyakarta, 1999.

Mulyadi, **Strategik Manajemen Sistem dengan Pendekatan Balanced Scorecard**, Usahawan, No. 03, Maret 1997, hal 34-41.

\_\_\_\_\_, **Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Nørreklit H., **The Balance on The Balanced Scorecard - a Critical Analysis of Some of Its Assumptions**, Management Accounting Research, 11, 65-88, 2000.

Olve Nils-Göran, Petri Carl-Johan, Jan Roy and Sofie Roy, **Making Scorecards Actionable**, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England, 2003.

PERFORM, **Implementing the Balanced Scorecard in Asia, An Interview with Mr. Louis Schwendener, Director & Group CEO, Gold Coin Group**, Volume 2 Issue 2, May, 2002, pp. 27.

\_\_\_\_\_, **Performance Measurement in Turbulent Times, An Interview with Bank Universal Jakarta Indonesia**, Volume 2 Issue 1, Special Edition-Financial Services, 2002.  
[http://www.pbviews.com/html/perform\\_magazine.asp](http://www.pbviews.com/html/perform_magazine.asp).

Pohl M. Dr., **Taking The Lead: The Balanced Scorecard - How Balanced Is It in South African Companies?**, 2002, <http://www.ast.co.za/lead.html#top>.

Procurement Executives' Association (PEA), **Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology**, July 08, 1999,  
<http://www.bettermanagement.com>.

Rahmad Jalaludin, **Metodologi Penelitian Agama dalam Metodologi Penelitian Agama : Sebuah Pengantar**, Yogyakarta, Tiarawacana, 1989.

Scapens R., **Researching Management Accounting Practices: The Role of Case Study Methods**, British Accounting Review, 22, 259-281, 1999.

Schneiderman A.M., **How to Build a Balanced Scorecard**, Handbook of Performance Measurement, Michael Bourne, Editor, Gee Publishing, 2001.

\_\_\_\_\_, **Why Balanced Scorecards Fail**, Journal of Strategic Performance Measurement, January 1999.

Silk S., **Automating The Balanced Scorecard**, Management Accounting, May, 38-44, 1998.

- Skandia Group, **Skandia UNIC: Universal Networking Intellectual Capital**, 1998, [http://www.skandia.se/group/fininfo/frame\\_annual\\_reports.htm](http://www.skandia.se/group/fininfo/frame_annual_reports.htm).
- Skyrme D.J and Amidon D.M, **New Measures of Success**, Journal of Business Strategy, Vol. 19, No. 1, pp. 20-24, Jan/Feb, 1998.
- Supardi, **Metodologi Penelitian**, Seri 2, BPFE, Yogyakarta, 1993, hal 56.
- Sutopo Heribertus, **Pengantar Penelitian Kualitatif**, Surakarta, Pusat Penelitian UNS, 1998.
- Sveiby K.E., **The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**, Berrett-Koelher, San Fransisco, 1997.
- Sveiby K.E., **The Intangible Asset Monitor**, 1998, <http://www.sveiby.com.au/IntangAss/CompanyMonitor.html>.
- Swamy R., **Strategic Performance Measurement in the New Millenium**, CMA Management 44, 2002.
- The Balanced Scorecard Institute, **Definitions of Terms**, <http://www.balancedscorecard.org/>
- The Balanced Scorecard Institute, **Selecting a Management Approach**, <http://www.balancedscorecard.org/>
- T.L. Saaty, **Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process**, RWS Publications, Pittsburgh, Pa., 1994.
- Waggoner D.B., Neely A.D. and Kennerley M.P., **The Forces That Shape Organisational Performance Measurement Systems: An Interdisciplinary Review**, International Journal of Production Economics, 60-61, 53-60, 1999.
- Value of Balanced Scorecards – The Strategic Tool to Maximize Public Sector Organization Performance Results**, Asia Business Forum: Conference 2002, 28<sup>th</sup> February 2002, JW Marriott, Kuala Lumpur.
- Vokurka R. and Fliedner G., **Measuring Operating Performance: A Specific Case Study**, Production and Inventory Management Journal, First Quarter 1995, Vol. 36, No. 1, pp. 38-43, 1995.
- Walzynski C., **How Can The Balanced Scorecard Improve Performance at Your Institution?**, NCCI Regional Conference Pennsylvania State University, Cornell University, April 11, 2001.

Watterson K., **Trends & Insights: Keeping Score**, May 1999.

**Webster's Third New International Dictionary, Unabridged**, Editor: Philip Babcock Gove and Merriam-Webster, An Encyclopedia Britannica Company, January, 2002.

Yee-Ching Lilian Chan and Shih-Jen Kathy Ho, **The Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals**, *The European Accounting Review*, 3, 3-30, 2000.

Zaman Munir, **Balanced Scorecard Implementation in Australian Companies: An Exploratory Study of Current Corporate Practice and Strategic Intent**, *International Journal of Business*, 4(2), 2003.

## LAMPIRAN 1

### Persepsi CEO Rumah Sakit di Kanada Terhadap *Balanced Scorecard* (BSC)

	Mean Response <sup>1</sup> (Standar Deviasi)		
	RS yang pernah mendengar BSC (n = 96)	RS yang telah menerapkan BSC (n = 43)	RS yang tidak menerapkan BSC (n = 53)
BSC harus mencakup ukuran hasil ( <i>lagging indicators</i> ) dan pemacu kinerja ( <i>leading indicators</i> ).	4.31 (0.59)	4.51 (0.55)	4.15 <sup>2</sup> (0.57)
BSC menghubungkan misi dan strategi organisasi dengan <i>objective measures</i> .	4.20 (0.79)	4.35 (0.65)	4.08 <sup>2</sup> (0.81)
BSC adalah suatu sistim pengukuran kinerja.	4.08 (0.79)	4.35 (0.75)	3.87 <sup>2</sup> (0.83)
BSC melengkapi pengukuran finansial dari kinerja masa lalu dengan pengukuran operasional yang memacu kinerja dan pertumbuhan masa yang akan datang.	3.93 (0.73)	4.07 (0.70)	3.81 (0.74)
BSC adalah suatu sistim manajemen strategik.	3.92 (0.84)	4.00 (0.87)	3.85 (0.82)
Keuntungan yang didapat akan lebih besar dibanding biaya yang dikeluarkan, jika BSC berhasil diterapkan.	3.91 (0.71)	4.07 (0.67)	3.77 <sup>2</sup> (0.72)
BSC menghasilkan bentuk ringkas yang memungkinkan manajer menelusuri perkembangan organisasi.	3.88 (0.68)	4.09 (0.68)	3.70 <sup>2</sup> (0.64)
BSC menghasilkan pandangan menyeluruh terhadap apa yang terjadi di dalam organisasi.	3.76 (0.86)	3.95 (0.90)	3.60 <sup>2</sup> (0.79)
BSC menterjemahkan dan mengkomunikasikan misi dan tujuan organisasi lebih baik dibandingkan pernyataan misi dan tujuan tradisional.	3.41 (0.94)	3.42 (1.01)	3.40 (0.88)
BSC hanyalah trend manajemen.	2.32 (0.88)	2.28 (0.96)	2.36 (0.81)
BSC merupakan sekumpulan khusus pengukuran finansial dan non finansial.	2.11 (0.99)	1.93 (0.91)	2.26 <sup>2</sup> (1.04)

<sup>1</sup> Semakin tinggi *response*, semakin kuat pernyataan setuju CEO terhadap pernyataan yang menjabarkan karakteristik *Balanced Scorecard* (skala response adalah antara 1 - 5, dimana 1 = Benar-benar tidak setuju, 3 = netral dan 5 = sangat setuju).

<sup>2</sup> Diferensiasi *mean response* antara dua kelompok rumah sakit yang menerapkan dan tidak menerapkan *Balanced Scorecard* adalah signifikan pada  $p < 0.05$ .

LAMPIRAN 2

*Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Elektronik

Electronics Company		
Customer	Quality	Number of Defects
	Price	Competitive Comparison
	Delivery	Number of On time Deliveries
	Shipments	Sales Growth
	New Products	Number of new products to support
	Support	Customer Satisfaction Survey
Internal	Efficiency in manufacturing	Cycle Time
	New product introductions	Rate of new introductions
	New product success	Number of orders
	Sales penetration	Actual vs. Plan
	New businesses	Number of new businesses each year
Innovation	Technology leadership	Product performance benchmarking
	Cost leadership	Quarterly Manufacturing Overhead
	Market leadership	Market share (all markets)
	Research & Development	Number of new products
Financial	Sales	Annual growth rate
	Cost of Sales	Annual trend line
	Profitability	Return on capital employed
	Prosperity	Cash flows
Employee	Competitive Salaries	Local area comparisons
	Opportunity	Satisfaction rating
	Citizenship	Contributions to community

Sumber: Chow C. W., Haddad, K. and Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August 1997.

LAMPIRAN 3

*Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Makanan

<b>Food Ingredients Company</b>		
<b>Financial</b>	Capture additional industry growth	Comparison to industry growth
	Maintain base business / continue to be preferred supplier to customer	Volume trend line / gross margin
	Expand into global markets	Ratio of domestic to international sales
	Commercialize new ingredients and services that are profitable	Percent of sales from launched products / gross profit from new products
<b>Customer</b>	Lowest cost supplier	Total cost relative to competition
	Products and services customized to meet local needs	% of products in R & D in test phase
	Customer satisfaction	Customer surveys
<b>Internal</b>	Maintain low cost base	Total cost relative to competition
	Maintain consistent production	First pass success rate
	Continue to improve distribution efficiency	Percent of perfect orders
	Build capability to screen profitable products and services	Change in economic value
	Integrate acquisitions	Revenues per salary dollar
<b>Learning</b>	Link strategy to reward system	Net income per dollar of variable pay
	Foster culture that supports innovation and growth	Annual assessments / Quarterly reviews
	Develop competencies critical to overall gaps that must be filled	Percentage of competency deployment filled on tracking matrix

Sumber: Chow C. W., Haddad, K. and Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August 1997.

LAMPIRAN 4

*Balanced Scorecard Pada Bank Komersial*

Commercial Bank		
Shareholder	Achieve returns of 1% on assets and 15% on equity	Net interest margin / non-interest expense
	Achieve efficiency ratio of 68%	Overhead expenses
	Achieve asset growth of 15%	Asset growth rate
	Loan loss rate of .5% or less	Number of problem loans
	Loan delinquencies of 2% or less	Number of bad loans made
Customer	High personal quality service	Number of complaints / customer satisfaction rating
	Competitive product offerings	Number of product offerings per year / Sales volumes
	Competitive pricing	Cost of doing business / competitive price comparisons
	Customer satisfaction	Customer surveys
Employee	Competitive compensation	Annual market review
	Participation in organization	Bonus pay per personal performance
	Enhance job skills	Training completed
	Quality evaluation of performance	Comparison to best standards
	Increased upward career movement	Number of internal promotions
Community	Provide community support activities	Extent of employee participation
	Act as a good corporate citizen	Extent employees vote / extent employees support outside activities

Sumber: Chow C. W., Haddad, K. and Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August 1997.

LAMPIRAN 5

*Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Bioteknologi

<b>Biotechnology Company</b>		
<b>Customer</b>	New products	Percent of sales from new products
	Early purchase of seasonal products	Percent of sales by early purchase date
	Accuracy in invoicing	Percent error free invoices
	Early payment	Percent of customers who pay early
	Product quality	Product performance vs. standards
	Customer satisfaction	Customer satisfaction surveys
<b>Internal</b>	Low cost producer	Unit cost vs. competition
	Reductions in inventory	Inventory as % of sales
	New products	Number of introductions vs. target
<b>Innovation</b>	New active ingredients	Number of new ingredients identified through discovery program
	Proprietary position	Number of patents that create exclusive marketing rights
<b>Financial</b>	Growth	Percent increase in top line revenues
	Profitability	Return on Equity / Earnings per share
	Industry leadership	Market share

Sumber: Chow C. W., Haddad, K. and Williamson, Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, Management Accounting, August 1997.