

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.

Memasuki era dalam milenium ini, suatu organisasi perusahaan perlu untuk melakukan suatu adaptasi yang cepat terhadap faktor-faktor perubahan dilingkungan eksternal. Untuk tetap bertahan dalam menghadapi kompetisi bisnis yang sangat ketat, dan bersaing, serta sekaligus juga dapat meraih kesuksesan dan meraih peluang-peluang bisnis yang ada, perusahaan harus melakukan perubahan. Perubahan budaya, paradigma dan perspektif suatu organisasi disebabkan oleh perubahan dan kemampuan yang pesat dalam teknologi manufaktur dan manajemen. Didalam manajemen tradisional manajer hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah untuk diukur, hal-hal yang sulit diukur biasanya diabaikan atau jika tidak diberi nilai kuantitatif secara sembarangan, jalan pikiran seperti ini disebut sebagai sesuatu yang bersifat buatan (*artificial*) dan menyesatkan. Sementara itu, dimasa lalu timbul pula anggapan bahwa sesuatu yang tidak mudah diukur merupakan sesuatu yang tidak penting dan diabaikan.

Dimasa lalu, sistem pengukuran kinerja yang telah sukses diterapkan semata-mata hanya mengukur dari sisi finansial dan telah menjadi usang dimasa ini, beberapa kasus malah menimbulkan disfungsional dan tidak mendukung kearah perbaikan. Pada saat ini kinerja keuangan yang baik suatu perusahaan mungkin telah diciptkan dan sengaja diciptakan hanya untuk kepentingan jangka pendek dengan

mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan yang mungkin saja lebih krusial, dapat saja diakibatkan karena perusahaan melakukan hal-hal yang merupakan investasi berharga yang baru dapat dirasakan hasilnya dan manfaatnya dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja manajemen tradisional yang hanya berupa paradigma dan perspektif kuantitatif dan finansial semata, merupakan tolak ukur yang digunakan bagi sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan sehingga mengakibatkan dampak terhadap perilaku manajer dan karyawan untuk berparadigma dan perspektif terbatas pula. Mereka akan berusaha untuk memaksimalkan kinerja individu, dalam paradigma dan perspektif yang terbatas, yaitu jangka pendek yang semata-mata terfokus pada apa yang diukur bukan kepada *performance* secara keseluruhan yang seharusnya dicapai. Pengukuran pada aspek finansial ternyata dapat berakibat timbulnya *disfunctional behavior* dari karyawan dan manajer. Rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja tidaklah sepenuhnya dapat diandalkan karena rasio-rasio tersebut dipengaruhi oleh metode-metode akuntansi yang diterapkan perusahaan dan juga inflasi sehingga sangat mungkin terjadi peningkatan laba aktiva pada suatu perusahaan ternyata tidak meningkatkan laba riil perusahaan tersebut (Kaplan, 1994).

Lingkungan yang dinamis dan teknologi informasi yang berkembang dengan sangat pesat saat ini mensyaratkan adanya suatu pengukuran kinerja yang dinamis pula. Teknologi informasi tidak lagi menentukan apa yang dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya. teknologi informasi menyediakan kebebasan apa yang

harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.. oleh karena itu, paradigma pengukuran harus dirubah dari pengendalian terhadap tindakan (*action control*) menjadi bagaimana memotivasi pekerja untuk mewujudkan visi organisasi.

Apa yang sesungguhnya kita ukur adalah apa yang seharusnya kita dapatkan. Sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat bagi manajemen untuk memastikan bahwa suatu strategi yang diterapkan telah diimplementasikan dengan tepat dan benar. Sistem pengendalian kinerja yang baik harus dapat melihat faktor-faktor kritis yang dapat mempengaruhi kesuksesan perusahaan baik saat ini maupun dimasa depan. Sistem tersebut juga harus dapat memberikan petunjuk sekaligus juga dapat digunakan sebagai pedoman kerja bagi karyawan, menjelaskan apa yang diharapkan dari mereka oleh perusahaan dan mendiskusikan dengan jelas apa dan bagaimana mereka harus memenuhi tanggung jawabnya. Pengukuran kinerja merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan serta menggambarkan suatu pekerjaan dilaksanakan dengan pertimbangan cost, waktu dan kualitas. Pengukuran tersebut membantu untuk menetapkan standar dan target, menelusuri perkembangannya, mengkomunikasikan keinginan strategis perusahaan dan mempengaruhi perilaku pekerja agar dapat efektif, pengukuran kinerja perlu merefleksikan perubahan kompetitif. Pengukuran kinerja tradisional telah banyak mendapat kritik dan dianggap telah usang, tidak relevan terhadap pembuatan keputusan, tidak berhubungan dengan tujuan strategis perusahaan dan tidak mendukung seluruh perbaikan didalam perusahaan. Penyeimbang antara visi, strategi, program,

pengukuran dan batas jasa harus dilaksanakan secara kontinyu dan setiap waktu. Pada saat perusahaan membuat suatu perubahan area tertentu secara otomatis akan menyebabkan perubahan pula pada area yang lain. Pada saat perubahan strategis terjadi, perusahaan membuat suatu pengukuran baru yang ditujukan untuk melihat factor-faktor kritis bagi kesuksesan perusahaan yang baru. Ketika lingkungan kompetisi berubah, kita memerlukan strategi baru, cara dan perencanaan baru serta alat ukur yang baru untuk mengukur kemajuan yang diperoleh. Pertanyaan yang timbul atas uraian diatas adalah bagaimana mendesain system pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan ujuan jangka pendek dan jangka panjang, factor internal dan eksternal serta finansial dan operasi perusahaan?. Pertanyaan inilah yang mendorong David P. Norton dan Robert S. Kaplan (1990) dari Nolah Norton Institute melakukan studi mengenai "pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan". Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja dalam organisasi masa depan diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses belajar yang cukup komprehensif untul memotivasi agar mewujudkan performancenya dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan dan keunggulan kompetitif yang diwujudkan perusahaan bersifat jangka panjang (*sustainable competitive advantage*).

Balance Scorecard merupakan contoh sistem pengukuran kinerja, diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton. Ia menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan

tujuan, *balance scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Balance scorecard adalah suatu pengukuran yang memberikan manajer suatu pengukuran secara menyeluruh dan evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan atas performance suatu unit bisnis. *Balance scorecard* digunakan bukan sebagai alat pengendali, melainkan digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan paradigma dan persepsi antar individu dan departemen yang ada didalam perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran ini bukan untuk memperthankan posisi suatu individu atau unit organisasi (bisnis) dan keharusan untuk tunduk pada rencana yang lebih dulu ditetapkan sebagaimana system pengendalian tradisional. Tetapi *balance scorecard* digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Ukuran keuangan kesuksesan perusahaan, laba dan pendapatan, menunjukkan hasil keputusan masa lalu yang telah diambil oleh perusahaan. Karena dunia usaha telah menggunakan ukuran pendapatan dan biaya untuk jangka waktu yang lama, ukuran ini cukup baik. Namun beberapa tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan untuk menggunakan pengukuran non keuangan.

PT. Sritex adalah salah satu perusahaan manufaktur yang berlokasi di jalan KH Samanhudi no. 53 Jetis, Sukoharjo, Solo. Perusahaan ini adalah sebuah perusahaan *integrated* yaitu perusahaan yang mengolah bahan baku kapas menjadi pakaian jadi.

Jumlah tenaga kerja hingga saat ini \pm 13.000 pekerja. Perusahaan ini memiliki cabang yang tersebar luas di kota-kota besar di Indonesia, yaitu Magelang, Yogyakarta, Jakarta dan lain-lain. Perusahaan ini juga mengekspor produknya ke Timur Tengah dan Amerika Serikat.

Tersebarnya kantor-kantor PT. Sritex diberbagai wilayah di Jawa Tengah dan DIY menyebabkan kebutuhan akan system penilaian kinerja yang komprehensif menjadi sangat penting. Sistem pengukuran selain digunakan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan juga digunakan untuk memperoleh standar performance yang sama untuk setiap unit bisnis yang ada. System pengukuran kinerja akan membawa pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan dan kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Suatu pengukuran kinerja yang efektif diperlukan guna mengintegrasikan kepentingan karyawan atau perusahaan terhadap visi, misi dan strategi perusahaan serta kepentingan konsumen yang menyangkut kepuasan agar tercipta loyalitas dari mereka. Untuk mengetahui system pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan, apakah sudah sesuai dengan pengukuran kinerja yang ada dan mampu membawa perusahaan dalam persaingan bisnis di masa kini dan di masa yang akan datang, maka penulis mengambil masalah ini untuk dijadikan bahan penelitian untuk menyusun skripsi dengan judul “ **Evaluasi Kinerja Manajemen Perusahaan Dengan Menggunakan Balance Scorecard Studi Kasus Pada PT. Sritex** ”.

1.2 Perumusan masalah

Berdasarkan uraian dan pertimbangan tersebut diatas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “ Apakah kinerja manajemen pada PT Sritex efektif jika dipandang dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*”

1.3 Batasan Masalah

Mengingat luasnya masalah dan mengingit terbatasnya waktu yang tersedia, maka penulis akan menentukan efektifitas kinerja manajemen PT Sritex wilayah Solo berdasarkan contoh-contoh aplikasi *Balance Scorecard* yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi kinerja manajemen untuk mengukur keberhasilan divisi berdasarkan konsep *Balance Scorecard*

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

A. Tujuan Penelitian

1. mengetahui profil perusahaan, ruang lingkup, lingkungan perusahaan, dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan
2. mengevaluasi system penilaian kinerja yang ada apakah sesuai dengan konsep balance scorecard dengan relevansi penilaian kinerja dan dilakukan

terhadap lingkungan bisnis yang dihadapi, strategi yang diterapkan dan apakah system yang telah mencerminkan kemampuan perusahaan untuk bersaing disaat ini dan dimasa yang akan datang serta perbaikan secara kontinyu.

B. Manfaat Penelitian

1. Bagi ilmu pengetahuan.

Penelitian ini diharapkan menambah dokumentasi tentang praktik pengukuran kinerja suatu perusahaan dipandang dari pendapat yang berkembang dalam dunia akuntansi manajemen.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang mempunyai cukup arti bagi peneliti selanjutnya.

3. Bagi perusahaan

Sebagai masukan bagi manajemen mengenai konsep *balance scorecard* dalam pengembangan system penilaian kinerja, yang idealnya konsep tersebut dapat bercerita tentang strategi perusahaan dan memberikan petunjuk yang dapat mencapai keunggulan keunggulan kompetitif.

1.5 Metodologi Penelitian

1. Sifat Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal yang akan dilaksanakan pada PT Sritex, Solo.

2. Metode Pengumpulan Data.

1. Studi pustaka

Mempelajari artikel-artikel yang relevan dengan topik penelitian dan dokumen-dokumen perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

2. Studi Lapangan.

Mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak perusahaan untuk memperjelas masalah yang tengah diteliti dan untuk memperoleh hal-hal yang tidak tercantum didalam data tertulis perusahaan.

3. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan cara membandingkan antara system penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dengan penilaian kinerja sesuai dengan konsep *balance scorecard*, dengan tahapan sebagai berikut:

- ❖ Mempelajari dan mengamati kondisi PT Sritex dengan mengidentifikasi visi dan tujuan organisasi, pedoman operasional perusahaan, kebijaksanaan strategis yang dilakukan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- ❖ Mengevaluasi system penilaian kinerja yang digunakan dan mengidentifikasi ukuran yang sesuai dengan konsep *balance scorecard* dalam 4 perspektif :

1) Perspektif keuangan

Mengevaluasi apakah ukuran-ukuran keuangan yang ada dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarnya dari sisi finansial.

2) Perspektif konsumen

Mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan telah dapat menerjemahkan visi yang ada kedalam alat ukur yang spesifik yang menempatkan konsumen kedalam posisi yang penting dalam perusahaan.

3) Perspektif bisnis internal

Mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan dapat menggambarkan proses bisnis perusahaan yang dapat menggambarkan proses bisnis perusahaan yang mengutamakan pada faktor-faktor kritis internal yang mampu memberikan kepuasan pada konsumennya dan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki *value added* dalam rangka proses perbaikan dan perolehan suatu efisiensi.

4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan dapat membuat perusahaan tetap mempunyai kemampuan untuk merubah dan memperbaiki apa yang telah ada dan

untuk seterusnya dapat menciptakan dan menyediakan nilai tambah bagi konsumen melalui proses pembelajaran dan inovasi.

1.6 Sistematika Pembahasan

- BAB I : Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup dan batasan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB II : Landasan Teori, dalam bab ini akan dibahas dasar-dasar teori mengenai system penilaian kinerja dan konsep *balance scorecard*.
- BAB III : Profil Perusahaan yang akan menggambarkan keadaan dan situasi perusahaan yang berupa sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi yang dimiliki perusahaan, sumber dana, jenis kegiatan usaha yang dimiliki oleh perusahaan serta struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.
- BAB IV : Penyajian analisis data, pada bab ini dianalisis temuan data yang diperoleh dalam penelitian dan evaluasi system penilaian kinerja pada PT Sri Rejeki Isman (Sritex) dengan menggunakan konsep *balance scorecard*.

BAB V : Kesimpulan dan Saran, merupakan bab penutup yang berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang diharapkan dapat memberi manfaat.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Intensitas persaingan bisnis yang meningkat secara cepat dewasa ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang membawanya kepada sedikitnya dua hal, yaitu keunggulan dan nilai. Keunggulan disini bisa merupakan keunggulan menginduk (*parenting advantage*) untuk bisnis atau perusahaan. Parameter eksternal system pengendalian, pelanggan, persaingan, perubahan, bergerak sedemikian dinamis yang terkadang menyebabkan parameter internal perusahaan semakin sulit mengikuti iramanya (Hutabarat, 1997). System pengukuran kinerja merupakan suatu bagian integral dari system pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana manajemen perusahaan yakin bahwa sumber daya yang ada diperoleh dan digunakan secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Anthony & Govindarajan (1998) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai proses yang mana manajer bisa mempengaruhi anggota organisasinya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Anthony & Govindarajan (1992) juga menekankan bahwa tujuan dari system pengukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi perusahaan.

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses mengukur seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau sejauh mana manajemen mencapai

tuntutan pekerjaan yang ada. Pendapat lain menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic dan efektifitas operasional suatu organisasi.

Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan atau dengan kata lain pengukuran kinerja akan memberikan umpan balik untuk mengambil tindakan korektif. Secara garis besar, kinerja organisasi dapat diukur dari segi :

1. pengukuran keuangan

Istilah kinerja (*performance*) kerap kali dikaitkan dengan kondisi keuangan melalui ROI (*return on investment*), ROE (*return on equity*), dan *Profit Margin* mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya bagi pemilik saham perusahaan itu maupun terhadap karyawannya. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada laba perusahaan.

2. pengukuran non keuangan

selain pengukuran keuangan, alat ukur dari kinerja organisasi adalah non keuangan dengan melihat kepuasan pelanggan, produktifitas karyawan, mutu produk yang dihasilkan perusahaan, dan lain-lain.

2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja.

Pengukuran kinerja mempunyai arti yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Dalam proses pengendalian manajemen pengukuran kinerja mempunyai peran yang sangat penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi maupun sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi, pengukuran kinerja bertujuan untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka sebagai karyawan.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2 Pengukuran Kinerja Tradisional

Manajemen strategic dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan didalam manajemen tradisional. Manajemen strategic dipacu oleh pesaing, bukan *customers*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang

ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuaskan kebutuhan *customers*. Dalam manajemen ini, pencapaian isi organisasi diukur hanya dengan menggunakan ukuran keuangan, seperti biaya-biaya, produktivitas, ROI dan rasio keuangan lainnya. Pengukuran yang hanya menggunakan ukuran keuangan oleh para peneliti dan praktisi dianggap mempunyai banyak keterbatasan. Menurut Irfan Prasetya (2000:21) ada beberapa keterbatasan dalam pengukuran kinerja tradisional diantaranya adalah :

- a. Tidak adanya perspektif konsumen.
- b. Tidak adanya relevansi.
- c. Ketinggalan dalam laporan.

Laporan keuangan biasanya bersifat bulanan, triwulan dan tahunan. Dan selama periode tersebut mungkin banyak terjadi sesuatu. Para manajer akan menerima dan menggunakan laporan dan informasi tersebut sebagai pedoman pengambilan keputusan tersebut telah usang dan terlambat.

- d. Bersifat jangka pendek. Pengukuran kinerja tradisional tidak hanya digunakan untuk mengetahui *performance* perusahaan tetapi juga *performance* para manajer. Karena pelaporan-pelaporan bersifat bulanan, triwulan maka *performance* manajer dalam mengambil keputusan berorientasi pada jangka pendek.
- e. Tidak fleksibel. Laporan pengukuran kinerja tradisional tidak fleksibel karena tidak dapat dipergunakan untuk semua

departemen atau unit bisnis (*cross-function*). Selain itu masing-masing departemen memiliki karakteristik dan prioritas laporan *performance* yang berbeda.

Irfan Preastya (2000:21) juga menyebutkan bahwa ada tiga ukuran yang digunakan oleh pengukuran kinerja tradisional, yaitu :

1. *Cost*

Perkembangan teknologi yang sangat cepat, tingkat persaingan yang sangat ketat, konsumen yang sangat kritis, dan siklus hidup produk yang semakin pendek, menyebabkan sebuah *cost* tidak lagi menjadi satu-satunya atribut pesaingan. Beberapa atribut-atribut lain yang kompetitif dan lebih penting dari *cost* adalah kualitas, *delivery*, *lead time* yang pendek, *customer service*, pengenalan produk yang cepat, fleksibilitas dan efisiensi.

2. *Productivity*

Productivity merupakan indikator primer dari suatu *performance*, dalam pengukuran kinerja tradisional. Secara konvensional produktivitas didefinisikan sebagai rasio antara total input dan total output.

3. *Profitability*

Ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur profitabilitas adalah *return on investment (ROI)*, *return on assets (ROA)*, *return on equity (ROE)*, dll. Para manajer hanya memikirkan strategi jangka pendek untuk mencapai target *performance* dan enggan untuk berkorban dalam pencapaian target *performance* jangka panjang. Manajer kebanyakan enggan untuk melakukan

investasi jangka panjang, seperti pengembangan teknologi, pengembangan sumber daya manusia sebagai usaha pencapaian *performance* yang baik. Banyak sesuatu yang mungkin akan terjadi dalam periode satu tahun, laporan tahunan tentang profitabilitas *performance* perusahaan tidak dapat membantu para manajer, konsekuensinya para manajer akan menerima informasi yang kuno dan usang. Manajer seharusnya membutuhkan informasi yang aktual untuk menetapkan keputusan yang sejalan dengan situasi sekarang dan yang akan datang. Laporan profitabilitas hanya dapat digunakan untuk mengukur *performance* masa lalu dari pada untuk menentukan indikator *performance* masa datang. Ukuran profitabilitas tidak dapat membantu dalam mengidentifikasi area khusus yang membutuhkan perbaikan.

Model pengukuran kinerja ini seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tidak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi, dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu, karena bagi perusahaan abad informasi, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting.

Pengukuran yang efektif harus mampu menjadi bagian dari proses manajemen. Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan jangka pendek yang dikembangkan dari model akuntansi keuangan dengan dasar biaya historis telah menciptakan suatu sintesis : *Balanced*

Scorecard. *Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kepada kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Empat perspektif ini akan memberikan kerangka kerja bagi *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkat perusahaan.

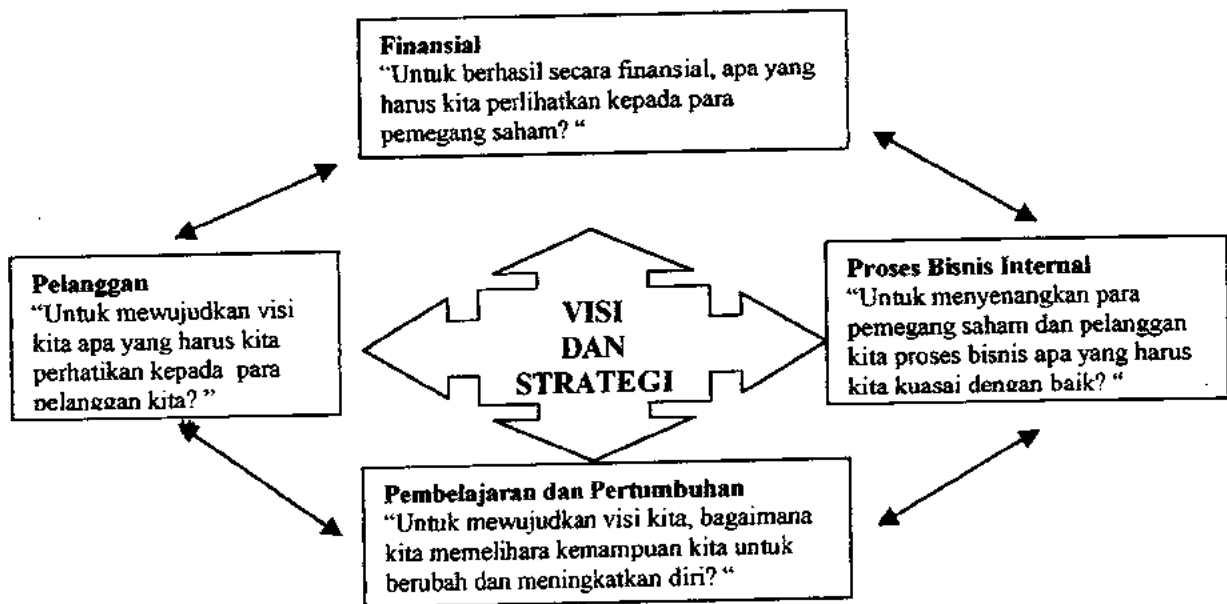
2.3 *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja dalam Perkembangan Lingkungan Bisnis.

Pada tahun 1990, David P. Norton menyponsori studi tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja manajemen tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja manajemen di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif untuk memotivasi manajemen dalam mewujudkan empat perspektif pengukuran kinerja manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Tujuan utamanya adalah agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang). Penerjemahan strategi *Balanced Scorecard* ini kemudian digambarkan dalam gambar 2.1.

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat aspek atau perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non

Gambar 2.1. Penerjemahan strategi *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Penerbit Erlangga, hal 8,1996.

finansial. Semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas kebawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis, sehingga unit bisnis seharusnya akan memiliki kemampuan dalam

menerjemahkan misi dan strateginya kedalam berbagai tujuan dan ukuran. Keseimbangan yang dihasilkan dari pengukuran kinerja akan dinyatakan dalam bentuk ukuran dari hasil operasional pada waktu yang lalu dengan semua faktor yang mendorong semua kinerja masa depan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Jika suatu perusahaan telah menerapkan *balanced scorecard*, kita akan mulai mengakui bahwa setiap *scorecard* akan mewakili suatu perubahan yang mendasari asumsi-asumsi mengenai pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* juga akan sesuai diterapkan dalam berbagai bentuk organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

Pertama kali dikenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dimaksudkan untuk memperbaiki sistem penilaian kinerja tradisional yang berdasarkan pada perspektif keuangan saja. Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja eksekutif diperluas ke kinerja nonkeuangan sehingga ada empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001:3) kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkan kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis/intern yang efektif, dan pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen. Pada saat ini penerapan *Balanced scorecard* telah dilakukan pada tahap perencanaan strategik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.3.2 *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen.

Organisasi perusahaan merupakan *wealth-creating institution* dalam lingkungan yang kompetitif, organisasi tidak hanya diharapkan sebagai *wealth-creating institution*. Pelipatgandaan kekayaan merupakan memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Ketidakmampuan personel perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah besar dan cemerlang ditentukan oleh kompetensi manajerial para manajer dalam mengelola *human capital* dan sistem manajemen. *Human capital* merupakan hasil kali antara *employee capability* dengan *employee comitment*. Kompetensi manajer dalam mengelola *human capital* akan menjadikan produktif *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan untuk menghasilkan *value* bagi *customers* (Mulyadi, 2001: 32)

Visi organisasi seringkali tidak terwujud karena adanya kecenderungan personel perusahaan berfokus pada perspektif jangka pendek. kecenderungan umumnya timbul sebagai akibat sistem manajemen yang digunakan perusahaan tidak memotivasi personel untuk merumuskan langkah-langkah cemerlang dan besar, namun hanya langkah-langkah kecil dan berjangka pendek. Sistem manajemen yang menimbulkan kecenderungan personel perusahaan tersebut adalah:

- ❖ sistem perencanaan yang hanya mengandalkan pada anggaran tahunan.
- ❖ Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem
- ❖ Sistem perencanaan menyeluruh (*total business planning*) yang tidak koheren.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang.

Dalam *Balanced Scorecard* dibutuhkan visi dan misi yang jelas untuk mengukur hasil kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan. Sehingga hasil kinerja tersebut dapat dipertanggungjawabkan baik secara moral maupun materiil kepada pihak-pihak pemakai laporan hasil ke Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

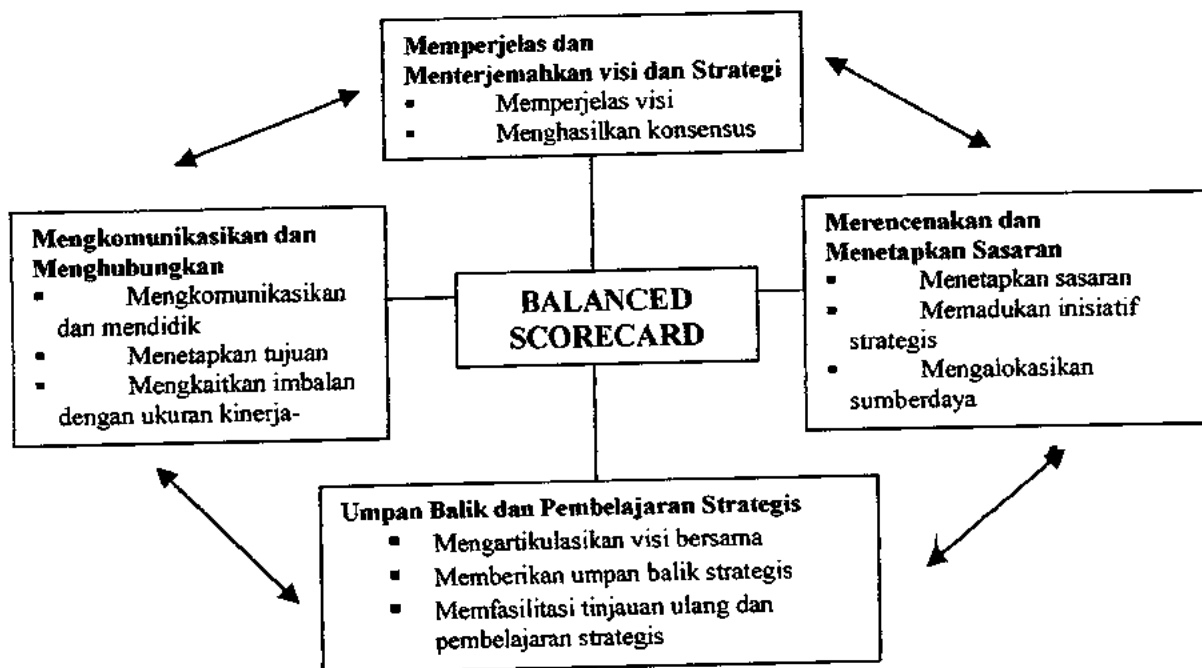
Tim manajemen eksekutif senior bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam berbagai tujuan strategis yang spesifik dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis.

- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Komunikasi memberikan informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil dan diharapkan dengan komunikasi ini mendorong adanya dialog antara unit bisnis dengan eksekutif korporasi dan anggota dewan direksi tidak hanya mengenai sasaran-sasaran finansial jangka panjang, tetapi juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Para eksekutif senior harus merencanakan dan menetapkan sasaran untuk dapat mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. *Balanced Scorecard* dapat membantu eksekutif senior dalam menyatukan berbagai macam inisiatif-inisiatif yang berbeda guna mencapai tujuan strategik.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.
- Balanced Scorecard* memungkinkan para eksekutif senior memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar strategi itu sendiri.

Gambar 2.2 *Balanced Scorecard* sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis



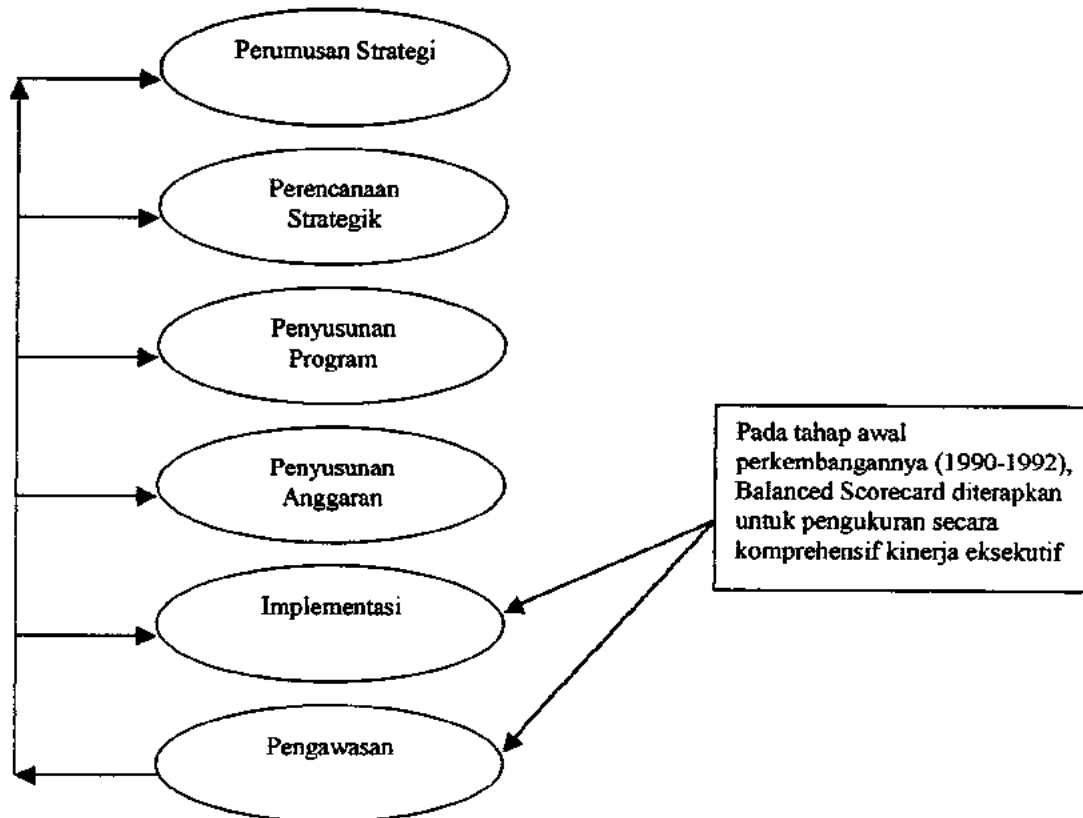
Sumber: "Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*", Penerbit Erlangga, hal.11, 1996

2.3.3 *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik

Setelah mencatat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja terjadi pada tahap implementasi rencana. Personel tidak akan dapat dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya jika pada tahap perencanaan, personel tersebut tidak merencanakan kinerja yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, pendekatan Balance Scorecard dilanjutkan dengan penerapan dalam proses perencanaan strategik.

Sistem manajemen strategik terdiri dari dua tahap utama (Mulyadi,2001: 5) : (1) perencanaan dan (2) implementasi rencana. Tahap utama perencanaan terdiri dari empat tahap: (1) perumusan strategi (*strategy formulation*), (2) perencanaan strategik (*strategic planning*), (3) penyusunan program (*programming*), serta (4) penyusunan anggaran (*budgetting*). Tahap utama implementasi rencana terdiri dari dua tahap: (1)

Gambar 2.3 Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik

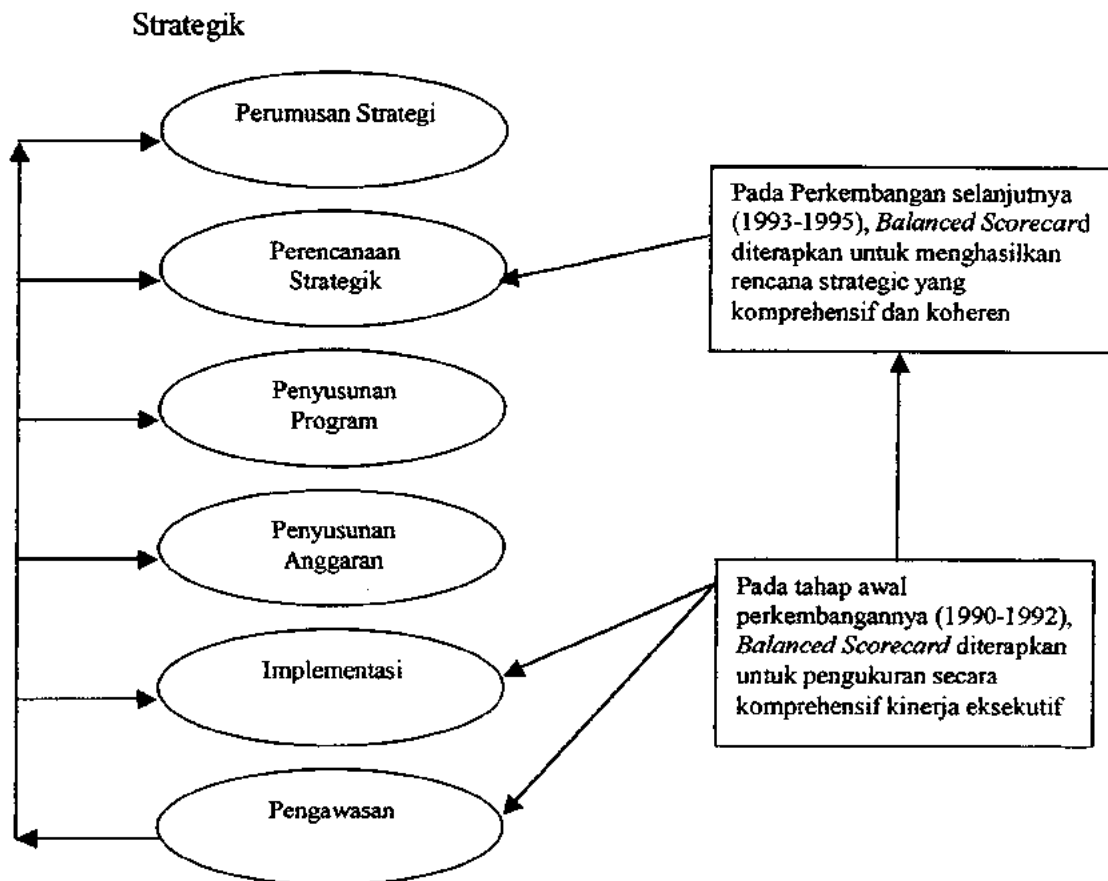


Sumber: Mulyadi, "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Edisi ke-1, Penerbit Salemba Empat (PT. Salemba Empat Patria), hal 6.

implementasi (*implementation*) dan (2) pemantauan (*monitoring*). Pada awal penerapannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi problem dalam sistem manajemen strategik di tahap implementasi dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau melalui penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif

yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Gambar 2.4 Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen



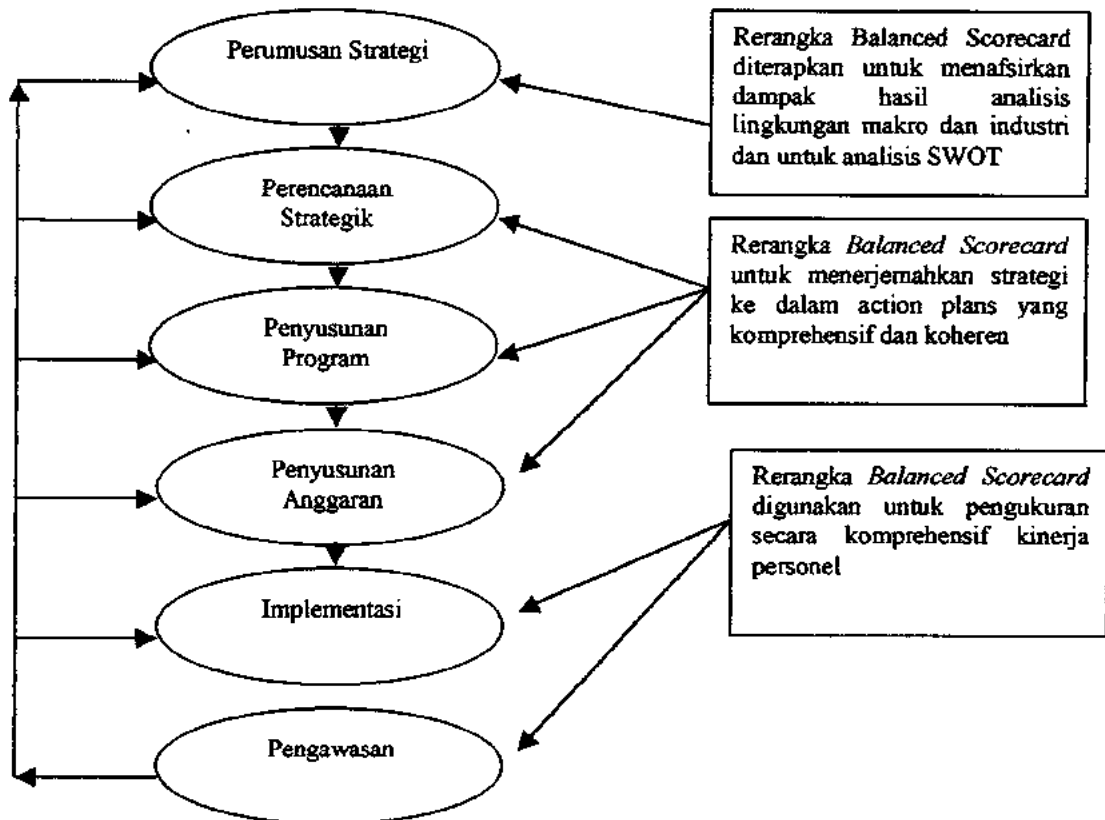
Sumber: Mulyadi, "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Edisi ke-1, Penerbit Salemba Empat (PT. Salemba Emban Patria), hal 16.

Peran *Balanced Scorecard* dalam setiap tahap sistem manajemen strategik:

1. Perumusan strategi (*strategy formulation*)
Balanced Scorecard digunakan untuk menafsirkan dampak hasil analisis lingkungan makro dan industri, dan untuk analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*).
2. Perencanaan strategik (*strategic planning*)
Balanced Scorecard digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.
3. Penyusunan program (*programming*)
Balanced Scorecard digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program.
4. Penyusunan anggaran (*budgeting*)
Balanced Scorecard digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran, sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.
5. Implementasi dan pengawasan (*implementasi and controlling*)
Balanced Scorecard digunakan untuk menilai secara komprehensif kinerja personel (manajer dan karyawan) perusahaan.

Penjelasan rumusan tersebut dijelaskan pada gambar 2.5

Gambar 2.5 Peran Balanced Scorecard dalam setiap Tahap Sistem Manajemen Strategik



Sumber: Mulyadi, "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Edisi ke-1, Penerbit Salemba Empat (PT. Salemba Emban Patria), hal 16.

2.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard.

2.4.1 Perspektif Finansial.

Dalam *Balanced Scorecard* perpektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Ukuran

kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Sasaran-sasaran keuangan bisa sangat berbeda tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Menurut Robert S. Kaplan & Davis P. Norton (1996:45), Ada tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis:

a. Growth (bertumbuh)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup bisnis. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

b. Sustain (bertahan)

Suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pertumbuhan yang baik. Dalam

tahap ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional yang berkelanjutan. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Tujuan finansial dalam tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (menuai)

Suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Tujuan finansial pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk perusahaan .

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Dimana merupakan sumber pendapatan perusahaan sebagai salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi sumber penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting-kepuasan, loyalitas, retensi, dan profitabilitas-dengan pasar dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Proposisi nilai merupakan faktor pendorong *lead indicator*, untuk pengukuran

pelanggan penting. Perusahaan yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan para pesaing untuk menyerang melalui penawaran produk dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Dalam perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan dan spesifik. Pada saat ini banyak perusahaan berpindah fokus secara eksternal kepada pelanggan dengan harapan akan bisa mempertahankan pangsa pasar lama dan merebut pangsa pasar baru. Tolak ukur kinerja ini dibagi menjadi dua (2) kelompok:

1. Kelompok inti (*core measurement groups*), terdiri dari:

- a) Pangsa pasar (*market share*), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai perusahaan.
- b) Tingkat perolehan para pelanggan baru (*customer acquisition*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- c) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer profitability*), yang mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

Dari hasil laporan keuangan yang dimiliki oleh PT Sri Rejeki Isman (Sritex) diketahui, untuk biaya operasi menurun sebesar 37 % yaitu dari jumlah Rp 413,053,153.67 di tahun 2001 menjadi Rp 300,150,269.62 di tahun 2002. Terjadinya penurunan biaya ini, disebabkan oleh adanya pemangkasan anggaran biaya yang pada realisasinya dapat dikurangi. Target perusahaan untuk penurunan biaya ditujukan pada biaya honor pesta, biaya seragam karyawan dan biaya rupa-rupa yang dapat dikurangi dari jumlah sebelumnya.

❖ *Pemanfaatan Asset*

Pada awalnya asset yang dimiliki perusahaan belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh sehingga terjadi banyak kapasitas yang menganggur. Hal ini justru menjadikan beban operasi yang terlalu besar. Untuk itu perusahaan menyadari agar dapat memanfaatkan kapasitas yang menganggur tersebut secara bijaksana sehingga dapat mengoptimalkan pemakaian asset. Hasilnya, terjadi peningkatan *Total Asset Turnover* (TATO), sebesar 0,04 % dari 0,16 % pada tahun 2001 menjadi 0,20 % pada tahun 2002.

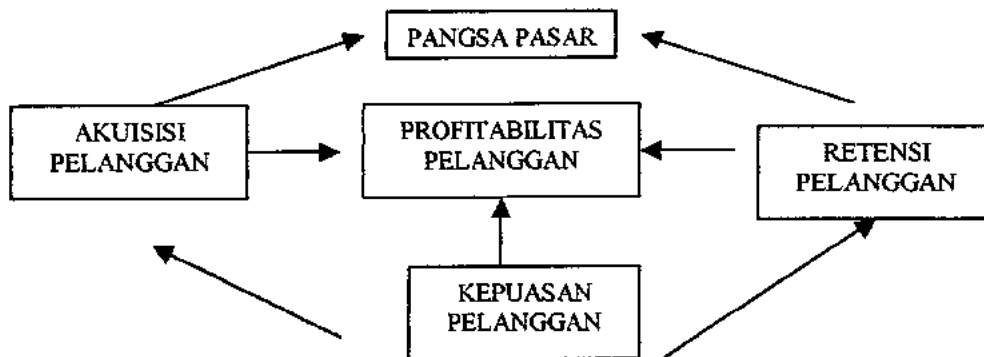
❖ *Pertumbuhan Penjualan*

Ada tiga hal yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyikapi upaya pertumbuhan penjualan sehingga tujuan untuk meningkatkan profit dapat terpenuhi, yaitu:

- Memperluas penawaran produk dan pelayanan

- e) Tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada pelanggan.

Kelompok inti tersebut dapat dilihat pada gambar 2.6



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi", Penerbit Erlangga, hal 60,1996

2. Kelompok penunjang, terdiri dari tolok ukur-tolok ukur driver.

Kelompok ini dibagi menjadi tiga sub kelompok yang terkait, antara lain:

- a. Atribut-atribut produk (berkaitan dengan fungsi, harga dan mutu).

Tolok ukur atribut produk ini adalah tingkat harga eceran relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produk (dalam rangka menekan harga jual).

b. Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk dalam sub kelompok ini antara lain tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, keserasian dekorasi dan lain-lain).

c. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggan.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

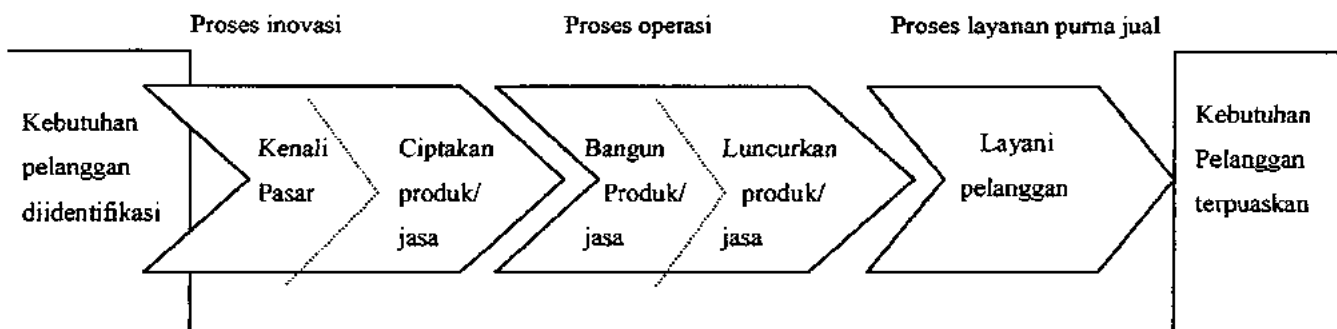
Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan.

Dalam *balanced scorecard*, manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi yaitu dengan mengenali kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai dengan saat produk itu dikirim pada pelanggan, dan

diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan, termasuk dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas perbaikan, pemrosesan pembayaran serta perlakuan untuk barang yang dikembalikan dan rusak.

Perspektif proses bisnis internal dalam pendekatan *Balanced Scorecard* dijelaskan pada gambar 2.7.

Gambar 2.7 Perspektif Bisnis Internal dalam Pendekatan *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, “Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi”, Penerbit Erlangga, hal. 84,1996.

2.4.4 Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan

Perspektif terakhir pada *balanced scorecard* mengembangkan ukuran dan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menciptakan infrastruktur

yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai, tujuan ini merupakan factor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Tolok ukur kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dapat dibagi dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja.

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain: tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran (*turn over*) para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa (*return on compensation*).

2. Kapabilitas sistem informasi.

Tolok ukur yang tergolong dalam kelompok ini antara lain : tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.

Tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain: jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan / direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dari tujuan

2.5 Keunggulan dan Kelemahan Balanced Scorecard

2.5.1 Keunggulan Balanced Scorecard.

Mulyadi (2001:18), menyebutkan ada beberapa keunggulan *balanced scorecard*, yaitu:

1. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: customers, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- a. menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran

keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Kekohorenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik.

3. Seimbang

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

4. Terukur.

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customers*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan

tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

2.5.2 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh Fakhri sssHusein, (2000:217), beberapa kelemahan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Inilah masalah terbesar yang ada pada *Balanced Scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *Balanced Scorecard*. Menentukan hubungan sebab akibat berbagai ukuran lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan.
2. *Fixation on Financial Results*. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan berpengaruh pada pencapaian target.
3. Tidak adanya mekanisme perbaikan. Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.

4. Ukuran-ukurannya tidak diperbarui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.
5. Pengukuran terlalu berlebihan. Berapa kali ukuran kritis dapat dilakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.
6. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*