

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di abad XXI ini, suatu organisasi perusahaan perlu untuk melakukan suatu adaptasi yang cepat terhadap faktor-faktor perubahan di lingkungan eksternal. Perubahan tersebut perlu dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan dalam menghadapi kompetisi bisnis yang sangat ketat dan bersaing, serta sekaligus juga dapat untuk meraih kesuksesan dan meraih peluang-peluang bisnis yang ada.

Perubahan dan kemajuan yang pesat dalam teknologi manufaktur dan manajemen telah merubah budaya, paradigma dan perspektif suatu organisasi. Di dalam manajemen tradisional manusia hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur. Hal-hal yang sulit untuk diukur diabaikan atau jika tidak diberi nilai kuantitatif secara sembarangan. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara (Charles Handy, 1994) disebut sebagai sesuatu yang bersifat buatan (*artificial*) dan menyesatkan. Sementara itu di masa lalu timbul pula anggapan bahwa sesuatu yang tidak mudah diukur merupakan sesuatu yang tidak penting. McNamara menyebutkan jalan pikiran tersebut sebagai jalan pikiran yang buta.

Sistem pengukuran kinerja yang telah sukses diterapkan di masa lalu, yaitu semata-mata mengukur dari sisi finansial saja telah menjadi usang pada masa ini dan dalam beberapa kasus malah menimbulkan efek disfungsional

dan tidak mendukung ke arah perbaikan. Kinerja keuangan yang baik saat ini pada perusahaan mungkin saja lebih krusial. Sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik pada saat ini, dapat saja diakibatkan karena perusahaan melakukan hal-hal yang merupakan investasi berharga yang baru dapat dirasakan hasilnya atau manfaatnya dalam jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja manajemen tradisional yang hanya berparadigma dan berperspektif kuantitatif dan finansial semata (terbatas), merupakan tolok ukur yang digunakan bagi sistem kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan sehingga mengakibatkan dampak terhadap perilaku manajer dan karyawan untuk berparadigma dan berperspektif 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 dan bukan kepada *performance* secara keseluruhan yang seharusnya dicapai. Pengukuran pada aspek finansial ternyata dapat berakibat timbulnya *dysfunctional Behavior* karyawan dan manajer. Rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja tidaklah sepenuhnya dapat diandalkan, karena rasio-rasio tersebut dipengaruhi oleh metode akuntansi yang diterapkan perusahaan dan juga inflasi, sehingga sangat mungkin terjadi peningkatan laba akuntansi pada suatu perusahaan ternyata tidak meningkatkan laba riil perusahaan tersebut. (Kaplan, 1984)

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 harus dikerjakan oleh pekerja dan bagaimana mengerjakannya. Teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi mereka untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Oleh karena itu, paradigma pengukuran kinerja harus diubah dari pengendalian terhadap tindakan (*action control*) menjadi bagaimana memotivasi pekerja untuk mewujudkan visi operasi.

What we measured is what we get, apa yang sesungguhnya kita ukur adalah apa yang seharusnya kita dapatkan. Sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sistem pengendalian manajemen merupakan salah satu alat bagi manajemen untuk memastikan bahwa suatu strategi yang ditetapkan telah diimplementasikan dengan tepat dan benar. Sistem pengukuran kinerja yang baik harus dapat melihat faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan baik saat ini maupun di masa 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 mendiskripsikan dengan jelas apa dan bagaimana mereka harus memenuhi tanggung jawabnya.

Pengukuran kinerja merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan serta menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan pertimbangan *cost*, waktu dan kualitas. Pengukuran tersebut (Lakshmi dan Rao J. Takonda, 1998) 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 lebih banyak mendapat kritik dan dianggap telah usang, tidak relevan terhadap pembuatan keputusan, tidak berhubungan dengan tujuan strategis perusahaan dan tidak mendukung ke arah perbaikan di dalam perusahaan.

Penyeimbangan antara visi, strategi, program, pengukuran dan balas 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 memerlukan suatu pengukuran baru yang ditujukan untuk melihat faktor-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 sistem pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, faktor internal dan eksternal serta finansial dan operasi perusahaan? Pertanyaan inilah yang mendorong David P. Norton dan Robert S. Kaplan (1990) dari Nolan Norton Institute melakukan studi mengenai " Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan". Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja di dalam organisasi

masa depan diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang. Ukuran ini disebut *Balanced Scorecard* yang cukup komprehensif untuk memotivasi manajer agar mewujudkan *performance*-nya dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan dan keunggulan kompetitif yang diwujudkan perusahaan bersifat jangka panjang (*Sustainable Competitive Advantage*)

Balanced Scorecard adalah suatu pengukuran yang memberikan manajer suatu pengukuran yang menyeluruh dan evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan atas *performance* suatu unit bisnis. Seperti pengendara mobil atau pilot pesawat terbang yang harus melihat pada berbagai panel di Dashboard kendaraannya (untuk melihat temperatur, kecepatan, bahan bakar dan lain sebagainya) agar dapat memastikan bahwa perjalanan akan dapat berlangsung aman dan nyaman. Demikian halnya dengan bisnis, manajer harus dapat melihat pada berbagai hal seperti profit, kualitas, produk baru, pertumbuhan pangsa pasar dan harga dalam rangka menjamin keberhasilan dan keunggulan kompetitif yang *sustainable*.

Balanced Scorecard digunakan bukan sebagai alat pengendali melainkan digunakan sebagai alat strategi bisnis. Mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan paradigma dan persepsi antar individu dan departemen yang ada di dalam perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi (bisnis) dan keharusan untuk tunduk pada

rencana yang lebih dulu ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian tradisional. Tetapi *Balance Scorecard* digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

PT. Armada Finance Magelang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. New Armada yang berkantor pusat di Magelang. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan operasi perusahaan. Kenyataan tersebut merupakan suatu peluang bisnis dan sekaligus juga menjadi tantangan bagi **PT. Armada Finance** untuk dapat meraih serta memenuhi kepentingan masyarakat sekaligus juga untuk dapat memperbaiki diri baik secara internal maupun eksternal.

Sistem pengukuran kinerja selain digunakan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan oleh semua unit bisnis perusahaan, juga digunakan untuk memperoleh standar *performance* yang sama untuk setiap unit bisnis yang ada.

Sistem pengukuran kinerja akan membawa pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan dan kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Suatu sistem 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.

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang digunakan sedemikian rupa untuk dapat menemukan suatu ukuran yang sesuai dengan

kebutuhan dan strategi perusahaan secara spesifik dan bukan merupakan sesuatu yang umum. *Balanced Scorecard* dapat menerjemahkan, mengkomunikasikan dan mengarahkan perilaku karyawan dan perusahaan untuk mencapai faktor-faktor kritis kesuksesan baik saat ini maupaun di masa depan. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja, perlu dipertimbangkan untuk diterapkan dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul : ***“Evaluasi Kinerja Manajemen dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Armada Finance Magelang)***

B. Rumusan Masalah

Bedasarkan latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

Apakah kinerja manajemen **PT.Armada Finance** Magelang efektif jika dipandang dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?

C. Batasan Masalah

Agar penelitian dapat lebih terperinci masalah akan dibatasi pada penentuan efektifitas kinerja PT. Armada Finance Magelang berdasarkan contoh-contoh aplikasi *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan karakteristik

perusahaan. Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi kinerja manajemen untuk mengukur keberhasilan divisi berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui profil perusahaan, ruang lingkup dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan
2. Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang ada, apakah sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis : merupakan penerapan pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah tentang pengukuran kinerja manajemen pada kenyataan sesungguhnya di lapangan.
2. Bagi perusahaan : sebagai masukan bagi manajemen mengenai konsep *Balanced Scorecard* dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja, yang idealnya konsep tersebut dapat bercerita tentang strategi perusahaan dan memberikan petunjuk yang dapat mencapai keunggulan kompetitif yang *sustainable*.
3. Bagi ilmu pengetahuan : penelitian ini diharapkan dapat menambah dokumentasi tentang praktik pengukuran kinerja suatu perusahaan dipandang dari pendapat yang berkembang di dunia akuntansi manajemen.

F. Metode Penelitian

1. Sifat penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal yang dilaksanakan pada **PT. Armada Finance Magelang**.

2. Cara pengumpulan data

- a. Studi pustaka : mempelajari artikel-artikel yang relevan dengan topik penelitian dan dokumen-dokumen perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan.
- b. Studi lapangan : mengadakan wawancara tidak terstruktur secara langsung dengan pihak perusahaan untuk memperjelas masalah yang tengah diteliti dan untuk memperoleh hal-hal yang tidak tercantum dalam data tertulis perusahaan.

G. Metode Analisis

Analisis data dilakukan secara deskriptif, kualitatif, mengevaluasi dengan cara membandingkan antara sistem penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dengan penilaian kinerja yang sesuai dengan konsep BSC, dengan tahapan sebagai berikut :

1. Mempelajari dan mengamati kondisi **PT. Armada Finance Magelang** dengan mengidentifikasi : visi dan tujuan organisasi, pedoman operasional yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang digunakan dan mengidentifikasi ukuran yang sesuai dengan konsep BSC dalam 4 perspektif :

a. Perspektif keuangan :

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

b. Perspektif konsumen :

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

c. Perspektif proses bisnis internal :

Mengevaluasi apakah ukuran kinerja yang digunakan 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.

d. 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.

H. Sistematika Pembahasan

- Bab I : Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, metode penelitian, metode analisis dan sistematika pembahasan.
- Bab II : Landasan teori, dalam bab ini akan dibahas dasar-dasar teori mengenai sistem pengukuran kinerja dan konsep *Balanced Scorecard*, pembahasan yang meliputi konsep-konsep dan teknis yang ada dalam *Balanced Scorecard*.
- Bab III : Profil perusahaan, yang akan menggambarkan keadaan dan situasi perusahaan yang berupa sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan, sumber dana, jenis kegiatan usaha yang dimiliki oleh perusahaan serta struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.
- Bab IV : Penyajian dan analisis data, pada bab ini dianalisis temuan dan data yang diperoleh dalam penelitian dan evaluasi sistem penilaian kinerja pada PT.Armada Finance Magelang.

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

BAB II

LANDASAN TEORI

Peran manajemen dalam suatu organisasi adalah menggunakan informasi yang dapat mengarahkan seluruh aktifitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi memerlukan informasi untuk dapat mengidentifikasi kinerja yang telah, sedang dan akan dihasilkan dari aktifitas – aktifitas yang dilakukan oleh organisasi dan menyarankan berbagai perbaikan yang memungkinkan organisasi untuk bekerja secara efektif dan efisien. Organisasi perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja karena perannya yang sangat esensial bagi kesuksesan implementasi strategi dalam pencapaian tujuan organisasi. Bab ini akan menguraikan sistem pengukuran kinerja dan konsep *Balanced Scorecard* sebagai salah satu dari sistem pengukuran kinerja yang ada.

A. Sistem Pengukuran Kinerja

Atkinson (1995) mendefinisikan pengukuran kinerja merupakan suatu pengukuran atas kinerja dari tiap aktifitas dalam suatu proses rantai nilai, pengukuran kinerja digunakan untuk menilai kinerja organisasi atas faktor –faktor *critical success* – nya. Sedangkan Govindarajan (1995) menyebutkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme untuk memperbaiki kemungkinan keberhasilan suatu organisasi mengimplementasikan strateginya.

Lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan global saat ini menyebabkan adanya perkembangan -- perkembangan dalam sistem pengukuran kinerja. Hansen & Mowen (1995) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional berupa suatu penggunaan kinerja yang telah dianggarkan atau penggunaan biaya standar yang sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawabannya. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktifitas sebagai dasar pengukurannya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktifitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan . Pengukuran kinerja Tradisional Howell dan Brown (Hirsch Jr, 1993) lebih berkonsentrasi pada penjualan, *Net Income, return on investment, earning per share*, laba kotor, produktifitas tenaga kerja dan mesin, penyerapan biaya *over head pabrik*, serta kinerja anggaran untuk manajer produksi. Sementara alat –alat itu telah menjadi suatu barometer pengukur kinerja yang efektif bagi kinerja finansial dan operasional perusahaan, perubahan lingkungan mensyaratkan adanya suatu penyesuaian dari alat ukur lama dan menciptakan pengukuran kinerja yang baru yang mengarahkan manajemen terhadap tujuan laba jangka panjang perusahaan, kualitas yang tinggi, persediaan yang rendah, penggunaan aktiva tetap, kontribusi margin dan kepuasan karyawan .

1. Tujuan pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja memiliki tujuan pokok untuk menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja manajemen perusahaan. **Laela (1998)** berpendapat bahwa penilaian kinerja sebagai basis evaluasi digunakan untuk menilai kinerja dimasa lalu dan sebagai dasar pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Manajer melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan:

- a. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan Pemutusan Hubungan Kerja
- b. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerjanya.
- c. Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, peningkatan karyawan dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

2. Sistem pengukuran kinerja finansial

Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajer dapat menggunakan input yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan output secara baik . Ukuran ini biasanya di tetapkan pada perusahaan pada suatu jangka waktu tertentu. Dalam pengukuran kinerja finansial, analisa dalam bentuk rasio-rasio keuangan merupakan alat ukur yang dipakai. Menurut **Syafarudin Alwi (1994)** “ *Rasio*

merupakan alat yang dinyatakan dalam artian relatif maupun absolut untuk menjelaskan hubungan tertentu antara faktor yang satu dengan faktor yang lain dari suatu laporan finansial". Agar lebih bermanfaat digunakan pendekatan dengan pola historis yang melibatkan perhitungan –perhitungan rasio untuk sejumlah tahun untuk dapat menentukan apakah perusahaan membaik atau memburuk

Rasio – rasio finansial yang digunakan manajer pada umumnya diklasifikasikan dalam empat macam, menurut Syafarudin Alwi (1994) keempat macam Rasio finansial tersebut adalah:

1. Rasio Likuiditas
2. Rasio Leverage
3. Rasio Aktivitas
4. Rasio Keuntungan

Rasio Likuiditas mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya yang berupa hutang – hutang jangka pendek (*short – term debt*) kategori rasio ini dikenal sebagai rasio neraca karena faktor-faktor yang diperbandingkan adalah faktor – faktor yang terdapat di dalam neraca, beberapa rasio yang tergolong dalam klasifikasi ini adalah : *Current Ratio , Quick Rasio serta Cash Rasio*

Rasio Leverage menyangkut jaminan yang mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar hutang bila pada suatu saat perusahaan di likuidasi atau dibubarkan. Selain itu rasio ini juga

menunjukkan seberapa jauh perusahaan dibiayai pihak luar atau kreditor. Rasio ini juga dikenal sebagai rasio neraca karena membandingkan faktor-faktor yang ada didalam neraca. Rasio-rasio yang tergolong dalam kategori ini adalah *total debt to equity ratio*, *Long term debt equity ratio*, *Total debt to assets ratio* dan *time interest earned ratio*.

Rasio berikutnya adalah Rasio aktifitas yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menggunakan dana yang tersedia yang tercermin dalam perputaran modalnya. Rasio ini sering dikenal dengan istilah *statement ratio* karena faktor-faktor yang diperbandingkan adalah faktor-faktor yang terdapat dalam laporan rugi laba dengan faktor-faktor yang terdapat dalam neraca. Contoh dari rasio ini antara lain : *Receivable turn over*, *Total asset turn over*, *inventory turn over*, *fixed assets turn over* dan *working capital turn over*.

Rasio yang terakhir adalah rasio keuntungan. Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Rasio ini sering digolongkan kedalam *income statement ratio* karena faktor – faktor yang diperbandingkan adalah faktor – faktor yang terdapat dalam laporan laba rugi. Contohnya antara lain adalah : *return on assets*, *return on stock holder's equity*, *gross profit margin*, *profit margin*, *Net income*, *rate of return on worth*, *operating profit margin* serta *operating ratio*

3. Kegagalan dan kelebihan sistem pengukuran kinerja finansial

Sistem Pengukuran kinerja merupakan suatu alat yang berguna bagi manajemen, pemilik serta pihak ketiga yang lain. Walaupun demikian sistem Pengukuran kinerja finansial tidak terlepas dari keterbatasan-keterbatasan dan harus di gunakan secara hati-hati. Hal ini dapat terjadi karena sistem ini tidak sesuai dengan kriteria-kriteria tentang ukuran kinerja yang baik. **Laela** (1998) mengutip pendapat **Hornigren** tentang beberapa kriteria ukuran kinerja yang baik adalah :

1. Berhubungan dengan tujuan perusahaan
2. Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang
3. Mempengaruhi aktifitas kinerja manajer
4. Menggambarkan aktifitas perusahaan
5. Dipengaruhi tindakan karyawan
6. Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan
7. Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah
8. Digunakan konsisten dan teratur

Dari keterangan diatas tampak bahwa sistem Pengukuran kinerja finansial memiliki keterbatasan. Sistem ini tidak dapat menggambarkan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Manajer lebih memperhatikan pada tujuan jangka pendek dan kurang memperhatikan tujuan jangka panjang, untuk itu manajer dapat melakukan manipulasi sehingga akan didapat ukuran yang tidak sesuai

dengan kepentingan manajemen. Dengan demikian pengukuran ini tidak mencerminkan kondisi perusahaan sebenarnya.

Menurut Weston (1995) yang diterjemahkan oleh Wasana, "*Rasio disusun dari data akuntansi dan data tersebut dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi*". Rasio tersebut sangat tergantung pada prosedur, metode yang digunakan serta faktor musiman yang merupakan pengaruh yang sangat penting.

Selain itu, rasio yang sesuai dengan rasio industri tidak dapat memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan dengan normal. Menurut Weston (1995) yang dikutip oleh Wasana, "*dalam waktu singkat, banyak cara dapat digunakan untuk membuat suatu perusahaan tampak sehat sesuai dengan standar industri*". Jadi meskipun berguna, namun rasio ini harus digunakan secara hati-hati dan bijaksana. Rasio ini bukan merupakan jawaban yang lengkap dari pertanyaan tentang prestasi suatu perusahaan.

Disisi lain, sistem Pengukuran kinerja finansial juga memiliki beberapa kelebihan antara lain adalah data yang digunakan dalam pengukuran yang mudah diperoleh karena melalui sistem akuntansi yang berlangsung. Disamping itu, menurut Luella (1998) "*..... Ukuran ini juga merupakan ukuran sederhana dan mudah dilakukan karena datanya bersifat kuantitatif*"

B. **Balanced Scorecard sebagai Suatu Alat Ukur**

Balanced Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang sedang berkembang saat ini. Sistem pengukuran ini memberikan manajemen suatu pandangan tentang bisnis secara komprehensif dan cepat. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu dari sekian banyak konsep sistem pengukuran kinerja. Sistem tersebut membantu menyeimbangkan antara pengukuran-pengukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha untuk mencapai *goal congruence*. Sebagai tambahan dalam fungsi *Goal Congruence* (Govindarajan,1995), *Balanced Scorecard* adalah alat untuk memfokuskan diri dari suatu organisasi, perbaikan komunikasi, penetapan tujuan perusahaan dan penyediaan *feed back* atas strategi.

Sebagai sarana komunikasi dan strategi, *Balanced Scorecard* menampakkan kemampuannya menghubungkan misi dan strategi pada tingkat pimpinan puncak dengan tindakan operasional pada tingkat pelaksana dan menyebarkan wawasan tujuan perusahaan kepada semua karyawan.

Selaras dengan perkembangan baru dalam bidang organisasi seperti *Learning Organization* dan menyempurnakan berkelanjutan, *Balanced Scorecard* tidak lagi menekankan pada pengendalian perilaku karyawan, melainkan meletakkan misi dan strategi serta menyerahkan bentuk upaya pencapaiannya kepada karyawan.

Setiap pengukuran dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan suatu aspek dari strategi perusahaan. Hal-hal yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan alat ukur adalah:

- a. Secara akurat mencerminkan faktor-faktor kritis yang menentukan kesuksesan strategi perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab akibat, mengindikasikan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi hasil finansial untuk jangka panjang.
- c. Menyediakan suatu pandangan yang luas atas status perusahaan terkini.

Balanced Scorecard merupakan suatu perpaduan sistem pengukuran kinerja yang strategis yaitu antara:

1. *Outcome dan driver measures*

Outcome measurements mengindikasikan hasil dari suatu strategi (misalnya kenaikan pendapatan atau perbaikan kualitas). Jumlah kenaikan penghasilan itu adalah hasil atas kesuksesan implementasi strategi organisasi. Pengukuran ini biasa disebut sebagai "*lagging indicators*" yang dapat memberitahu manajemen apa yang telah terjadi. Sebaliknya *driver measures* adalah "*leading indicators*", yang memperlihatkan kemajuan pada area kunci tertentu dalam penerapan strateginya. *Outcome dan driver measure* berada dalam suatu hubungan yang tidak dapat dipisahkan. Jika *outcome measure* mengindikasikan bahwa terdapat suatu masalah, sementara itu *driver measure* mengindikasikan bahwa strategi dilaksanakan secara baik, maka ada kemungkinan bahwa strategi harus dirubah.

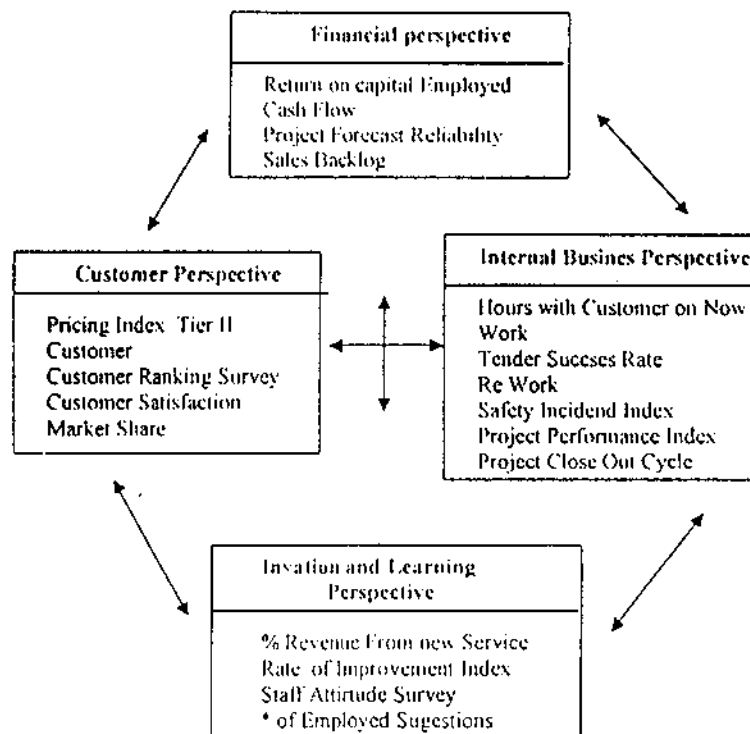
2. Ukuran Finansial dan Nonfinansial, banyak organisasi telah membuat sistem pengukuran untuk mengukur kinerja finansial tetapi pada tahun 1980-an perusahaan di USA menemukan bahwa industri dipicu oleh perubahan pada area nonfinansial, seperti kualitas dan kepuasan konsumen, yang berpengaruh terhadap kinerja finansial.
3. Pengukuran internal dan eksternal, perusahaan harus menetapkan keseimbangan antara pengukuran eksternal, seperti kepuasan konsumen dan pengukuran bisnis internal seperti pendapatan dari proses manufaktur. Alasannya adalah perusahaan sering kali mengorbankan proses pengembangan internal untuk mendapatkan hasil eksternal atau sebaliknya. Pengukuran hasil eksternal tetapi hanya dengan pengukuran internal saja.

Manajemen dalam konsep *Balanced Scorecard* dihadapkan pada empat perspektif yang berbeda untuk digunakan sebagai suatu pengukuran. Perspektif tersebut meliputi baik hal-hal yang menyangkut persepektif finansial maupun operasional, yaitu perspektif kepuasan konsumen, proses bisnis internal dengan aktifitas inovasi dan perbaikan organisasi.

Sebagai pengembangan *Balanced Scorecard*, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan kelemahan ukuran keuangan seperti *return of investment* dan *earning pershare* bisa memberikan tuntutan yang menyesatkan untuk penyempurnaan

berkelanjutan dan inovasi. Ukuran keuangan hanya menangkap aspek proses kinerja yang paling akhir dari suatu rantai proses kinerja yang panjang. Walaupun ukuran selain keuangan telah muncul pada pertengahan tahun enam puluhan (Humble, 1970) ukuran ini semakin dirasakan perlu ketika melihat kinerja perusahaan Jepang dan Eropa Barat lebih unggul dibanding perusahaan Amerika Serikat. (Kaplan, 1983)

Sebagai suatu sarana komunikasi misi dan strategi, *Balanced Scorecard* memuat pesan kepada semua karyawan tentang pentingnya melihat dan mengejar secara seimbang terhadap empat perspektif sekaligus. Satu contoh berbentuk proses dari penggunaan pertimbangan empat perspektif ini dilukiskan oleh Kaplan dan Norton (1996) seperti dalam gambar 2.1



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Putting the *Balanced Scorecard* Word," *Harvard Business Preview*, September-oktober, P. 136.

Dari gambar 2.1 tersebut terlihat adanya empat persepektif dalam mengukur kinerja, keempat persepektif tersebut saling terkait dan saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Setiap persepektif mempunyai tujuan dan tujuan tersebutlah yang diukur.

C. Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang menggabungkan antara ukuran-ukuran finansial dan ukuran –ukuran non finansial memiliki beberapa karakteristik penting yang perlu diketahui (Bambang Sudibyo,1997). Beberapa karakteristik penting tersebut yaitu:

a. Implementasi misi dan strategi

Ukuran-ukuran kinerja yang dipakai dalam *Balanced Scorecard* diidentifikasi serta diseleksi dan diturunkan secara hati-hati dari misi, visi dan strategi ke tujuan strategis (*strategic objectives*) yang spesifik dan kongkret. Dari tujuan strategis lalu dibuat ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measures*) sebagai *lag indicators* dari kinerja tersebut. Untuk setiap *lag indicators* diidentifikasi pemicu kinerjanya (*performace drive*) atau *lead indicators* berupa faktor kunci kesuksesan. Dalam *Balanced Scorecard* strategi di pandang sebagai seperangkat hipotesis (Hubungan) sebab akibat ; tujuan di pandang sebagai akibat dan tolok ukur kinerja operasional dari perspektif – perspektif bukan

keuangan. ke arah pencapaian sasaran perspektif keuangan dalam jangka panjang.

b. *Manajemen by objectives (MBO)*

Balanced scorecard mengasumsikan penerapan MBO pada setiap hirarki organisasi yaitu adanya tujuan yang kongkrit dan jelas pada setiap jenjang. Pada jenjang puncak tujuan itu berupa *lag indicators*. Pada tingkat operasional tujuan ditentukan dari *lead indicators*.

c. *Memeberikan Lagging dan leading Indicators kinerja sukses*

Ukuran **Balanced Scorecard** terbagi dalam *lagging* dan *leading indicators*. *Lagging indicators* merupakan indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran, perspektif waktunya mengarah ke masa lalu. Untuk itulah akuntansi keuangan yang mampu menjawab *lagging indicator* ini. *Leading indicator* mempengaruhi faktor-faktor kinerja masa depan, perspektif waktunya mengarah ke masa depan. Indikator ini diperoleh manajemen diluar akuntansi keuangan

d. *Top down dan bottom up*

Balanced Scorecard adalah alat untuk mengkomunikasikan dan mensosialisaikan dan mengoperasionalkan misi dan strategi yang abstrak, umum dan berdimensi jangka panjang dan kadang-kadang sulit dipahami oleh tingkat operasional. Oleh manajemen puncak diharapkan dibuat menjadi hal yang kongkrit, spesifik dan

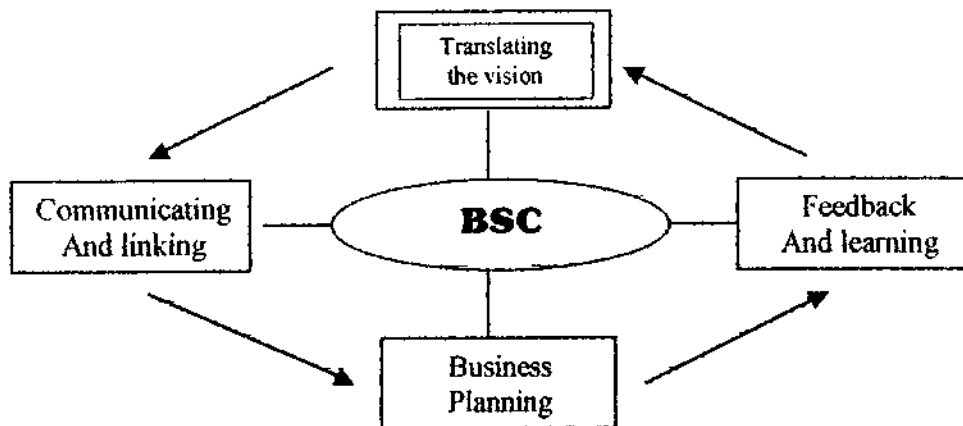
mudah dipahami sehingga karyawan yang berperan dalam aktifitas operasional harian dapat memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan strategi, dengan harapan efektifitas serta pemberian target yang optimal dan *reliable* (dapat dipercaya)

- e. *Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional*
- f. *Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok stakeholders*
- g. *Berorientasi pada implementasi misi dan startegi*
- h. *MBO (Manajemen By Objectives)*
- i. *Operasional Konkrit*
- j. *Seimbang*
- k. *Hubungan sebab akibat*
- l. *Sistim manajemen era Informasi*
- m. *Strategi businnes unit based*

Selaras dengan Bambang Sudibyo menurut hemat penulis ***Balanced Scorecard*** merupakan MBO yang dimodifikasi. Walaupun sama sama dalam hal pemanfaatan instrument berupa berupa *performance driver* atau *key success factor* yang bersifat multidimension, ***Balanced Scorecard*** menekankan pada keseimbangan dan jalinan sebab akibat kinerja. ***Balanced Scorecard*** juga memperluas implementasi misi dan strategi hingga tingkat semua karyawan bukan terbatas pada tingkat manajer.

Sebagai suatu sistem manajemen strategi yang baru, ***Balanced Scorecard*** juga memperkenalkan empat proes manajemen baru yang secara keseluruhan bisa menghubungkan tujuan startegi jangka

panjang dengan tindakan jangka pendek. Proses ini mengalir seperti terlihat pada gambar 2.2



D. Kajian dari Sudut Empat Perspektif BSC

1. Persepektif Finansial.

Pengukuran Kinerja Finansial mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba. Tujuan finansial berkaitan dengan profitabilitas, pertumbuhan dan nilai dari pemegang saham. Persepektif finansial ini harus dikembangkan untuk tidak hanya melakukan pengukuran finansial jangka pendek saja seperti hanya melihat pada penjualan kuartalan atau pendapatan operasional semata, akan tetapi juga harus mempertimbangkan jangka panjang seperti estimasi aliran kas dimasa yang akan datang.

Beberapa kritik muncul kemudian dalam pengukuran finansial adalah pengertian kompetisi telah berubah dan pengukuran finansial secara

tradisional tidak membawa perbaikan terhadap kepuasan konsumen, kualitas *cycle time*, dan motivasi karyawan. Kritik tersebut didasarkan pada pandangan bahwa pengukuran finansial adalah hasil dari kegiatan operasional dan kesuksesan finansial harus merupakan konsekuensi logis dari pelaksanaan hal-hal yang fundamental secara baik.

Sasaran-sasaran finansial dapat sangat berbeda di tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis dan perbedaan tersebut menyebabkan penggunaan tolok ukur yang berbeda pula. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi penentuan tolok ukur diawali dengan penentuan posisi strategis perusahaan pada daur hidup bisnis yang terbagi dalam 3 yaitu tahapan *Growth* (berkembang), *Sustain* (bertahan) dan *Harvest* (panen). Pada tahapan *Growth* perusahaan - perusahaan mengalami perkembangan produk / jasanya, untuk menciptakan potensi ini kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi untuk mendukung dukungan global serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan aliran kas yang negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk jasa dan konsumen yang terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang ada pada tahap ini seharusnya

menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

Tahapan sustain merupakan tahap perusahaan berupaya sekuat tenaga untuk mempertahankan pangsa pasar yang dimilikinya. Segala aktifitas ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan yang ada. Perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mensyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi jangka panjang, maka wajar jika tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah *return on investment, return on capital employed* atau *economic value added*.

Tahap ketiga, yaitu *harvest* merupakan tahapan kematangan. Suatu tahap dimana perusahaan melaksanakan panen terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali untuk melakukan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Perhatian dipusatkan pada kemampuan meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas masuk sehingga tolok ukur kinerja yang sesuai adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja.

Setelah mengetahui tahap daur hidup perusahaan kemudian ditentukan tema strategi dari perusahaan. Untuk tiap tahapan daur hidup

perusahaan terdapat tiga tema yang memiliki strategi usaha (*lead indicator*) (Kaplan dan Norton ,1996) yang meliputi:

- a. *Revenue growth and mix .*
- b. *Cost Reduction atau productivity improvement.*
- c. *Asset Utilization atau investment strategy.*

Gambar 2.3

BUSINESS UNIT STRATEGY	SUSTAIN	Revenue Growth and Mix	Cost Reduction Product Improvement	Asset Utility
		G r o w t h	Sales Growth by Segment persantage revenue from new product, service and customer	Revenue / Investment Employee Percentage of sales R&D(Prsentage o sales
		S U S T A I N	Share of targeted customer and accounts cross selling Percentage revenue from new applications Customer and product line profitability	Cost versus reduction rates indirect Expenses (Precentage of sales)

H A R V E S T	Customer and product	Unit cost (per unit	Payback through
	line Profitability	of Output, per	
	Percentage	transaction	
	unprofitability		
	customer		

Gambar 2.3 Measuring Strategic Financial Themes

Revenue Growth and Mix mengacu pada perluasan produksi atau jasa yang ditawarkan, pengakuisisian pelanggan baru dari pasar baru, mengubah pencampuran produk dan jasa dengan menawarkan nilai tambah yang lebih tinggi, dan penentuan kembali atas harga produk dan jasa. *Cost reduction* atau *productivity improvement* memiliki tujuan yang mengacu pada kemampuan untuk mengurangi biaya logis dari produk dan jasa, penurunan biaya tidak logis dan penggunaan sumber secara bersamaan dengan unit bisnis lain. Sedangkan untuk tema *Asset Utilization* Kaplan dan Norton berpendapat bahwa manajer akan berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung jumlah dan volume usaha.

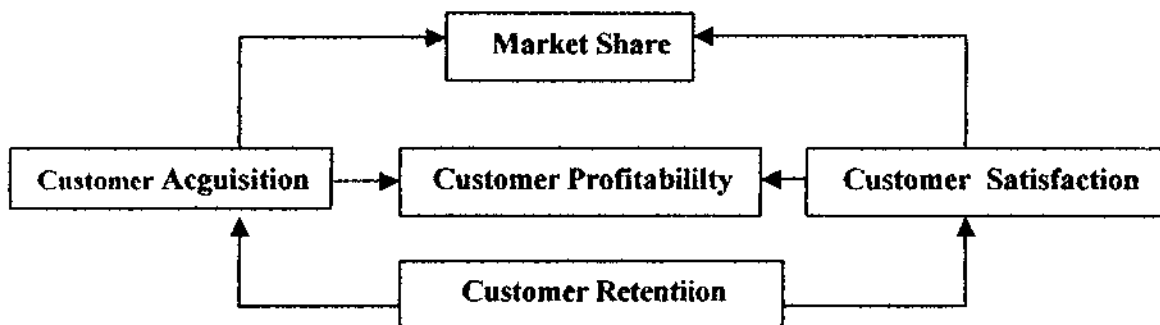
2. Perspektif Pelanggan.

Saat ini banyak perusahaan mempunyai misi *corporate* yang memfokuskan diri pada pelanggan. "menjadi nomor satu dalam memberikan nilai untuk pelanggan", adalah salah satu contoh misi

perusahaan. Bagaimana suatu perusahaan mengambil bentuk persepektif pelanggannya yang telah menjadi prioritas bagi top manajemen.. *Balanced Scorecard* meminta manajer untuk menterjemahkan misi umum atas pelayanan pelanggan ke dalam pengukuran spesifik yang mencerminkan faktor-faktor yang benar-benar merupakan permasalahan bagi pelanggan.

Perspektif pelanggan ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa yang lalu sering kali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberikan penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena konsumen sekarang memiliki begitu banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal dari produksi ke pemasaran. Bahwa jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka. Seperti terlihat dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.4



Sumber: Kaplan, S. Robert and David P.Norton .” *Balanced Scorecard* “,1996.

Market Share

Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu.

Customer acquisition

Tingkat dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

Customer retention.

Tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumennya .

Customer satisfaction

Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.

Customer profitability

Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target atau segmen pasar yang dilayani.

Dalam perspektif pelanggan manajemen mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan. Kelompok pertama adalah apa yang disebut sebagai *core measurement group* yang mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas (*loyalty*), retensi (*retention*), akuisisi (*acquisition*), pelanggan dari pasar yang ditargetkan dan profitabilitas pelanggan tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

Kelompok kedua adalah *Customer Value Proposition* yang menggambarkan *performance driver* (pemicu kinerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance Driver* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumen. *Value Proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan konsumen. *Value Proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentuan dari *core measurement* dan tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar.

Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori:

1. *Product and service attributes*, yang meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Kaplan dan Norton memberikan Contoh penjabaran atribut tersebut adalah keluasan tawaran pelayanan, bebas kesalahan dari tolak ukur dari atribut ini adalah tingkat harga eceran

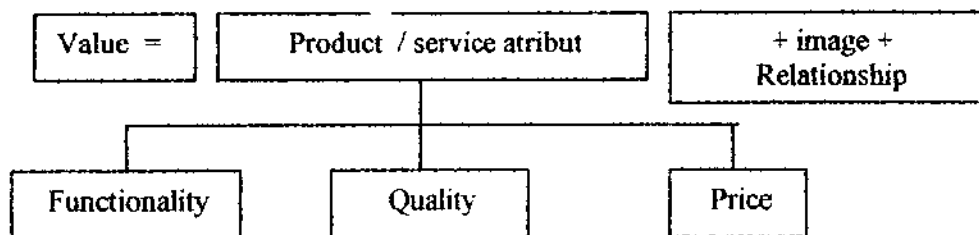
relatif (tingkat harga yang dibandingkan dengan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap),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

2. *Customer Relationship*

Kategori ini menyangkut kemudahan akses bagi pelanggan atas jasa yang diberikan terhadap proses pembelian. Perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen terhadap pelanggan. Tolak ukur yang dapat digunakan dalam kategori ini misalnya saja tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, jasa diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu pelayanan pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan dan lain-lain.

3. *Image and Reputation*

Kategori ini menggambarkan faktor-faktor yang tidak tampak (*intangible*) yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan citra dapat dilakukan dengan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan (gambar 2.4)



Sumber : Kaplan . S Robert and Norton David P, "Balanced Scorecard" 1996

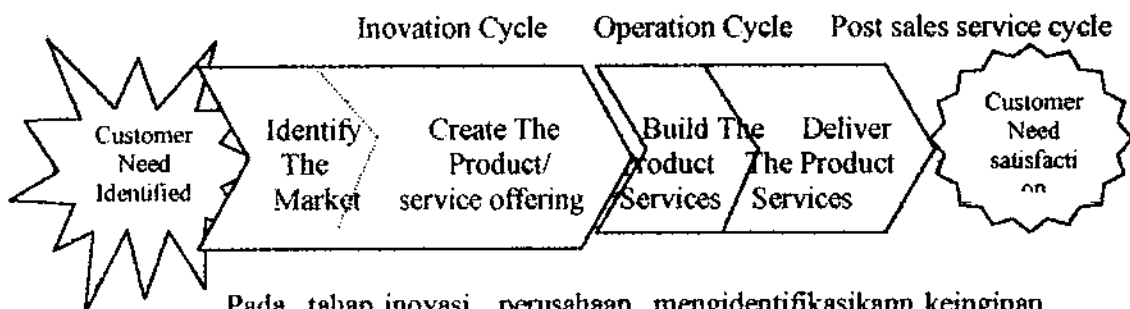
3. Perspektif Proses bisnis Internal

Pengukuran berdasarkan pelanggan adalah penting, tetapi pengukuran tersebut harus diterjemahkan ke dalam pengukuran apa yang harus dilakukan perusahaan secara internal agar dapat memenuhi harapan pelanggan. Meskipun demikian, kinerja dalam memuaskan pelanggan berasal dari proses keputusan dan tindakan yang diambil dari seluruh organisasi. Manajer harus memfokuskan pada faktor-faktor kritis operasional internal yang dapat membuat pengukuran tersebut memuaskan kebutuhan konsumen.

Pengukuran atas perspektif ini di tekankan pada proses internal perusahaan yang akan memberikan dampak yang besar atas kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan dari tujuan finansial perusahaan. Proses tersebut secara umum terdiri dari tiga tahap yaitu :

1. Inovasi (*Inovation*)
2. Operasi (*Operation*)
3. Layanan Purna Jual (*Post sales Service*)

Gambar 2.5 The Internal Value Chain



Pada tahap inovasi, perusahaan mengidentifikasikan keinginan para pelanggan dimasa kini dan dimasa yang akan datang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Tolok ukur yang dapat digunakan dalam tahap ini diantaranya adalah banyaknya produk baru yang berhasil di kembangkan secara relatif di bandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk baru secara relatif jika di bandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan, frekwensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan rencana perusahaan serta *Break event time (BET)*

Pada tahapan operasi, tindakan dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Pada tahapan Operasi terjadi transaksi jual beli antara perusahaan dan para pelanggannya. Alternatif tolok ukur yang dapat di lakukan dalam tahapan ini antara lain meliputi *manufacturing cycle effectiveness (MCE)* yang merupakan perbandingan waktu pengerjaan produk (*processing time*) dengan total waktu produksi

(*Processing time + inspection time + movement time + storage time* , , tingkat kerusakan produk pra penjualan (*Defect rate*), banyaknya bahan baku yang terbuang percuma, frekwensi pengejaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat di penuhi, penyimpangan biaya produksi actual terhadap anggaran biaya produksi serta tingkat efesiensi per kegiatan produksi.

Tahap berikutnya adalah tahap layanan purna jual dimana dalam tahap ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam bentuk berbagai layanan purna jual seperti layanan pasca transaksi , layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang dan layanan pembayaran cicilan. Tolok ukur yang digunakan diantaranya adalah jangka waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan, pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang, tingkat efesiensi per kegiatan atau per layanan purna jual,. Banyaknya para pelanggan yang mampu dilayani dengan satu kali permintaan, jangka waktu perolehan pembayaran penuh bagi para pelanggan selama masa cicilan, jangka waktu penyelesaian perselisihan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran proses bisnis internal dan pelanggan pada *Balanced Scorecard* mengidentifikasi parameter yang harus di pertimbangkan

oleh perusahaan dalam mencapai kesuksesan kompetitif tetapi target untuk sukses senantiasa berubah. Dalam era globalisasi ini perusahaan dituntut untuk selalu melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar tetap dapat mempertahankan keberadaan produk dan proses-proses serta memiliki kemampuan untuk memasukkan produk baru dengan kapabilitas yang di perluas.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga hal, yaitu *people, system dan organizational procedure*. Perspektif Finansial, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang-orang, sistem dan procedure dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut, perusahaan perlu untuk melakukan inovasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas. **Balanced Scorecard** menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan. Dalam ini perspektif terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan:

a. Kemampuan pegawai

Salah satu perubahan yang besar dalam dunia manajemen adalah munculnya filosofi tentang bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Perbaikan manajemen yang terus menerus tidak akan berarti tanpa melibatkan karyawan yang terlibat langsung dengan proses internal bisnis. Tolok

ukur yang dapat di gunakan dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai serta tingkat pengembalian balas jasa.

b. Sistem Informasi

Sistem informasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti tentang produk atau jasa yang diberikan. Alternatif tolok ukurnya antara lain adalah tingkat ketersediaan informasi yang di butuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan

c. Motivasi, Pemberdayaan, Keserasian individu perusahaan

Kelompok ini merupakan kondisi yang diperlukan untuk pencapaian tujuan belajar dan tumbuh melalui penciptaan iklim organisasi yang memotivasi karyawan. Tolok ukur yang mungkin tergabung disini antara lain adalah jumlah sarana perpegawai, jumlah iuran yang di implementasikan atau di realisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti misi dan tujuan perusahaan

E. Hambatan dan Implementasi *Balanced Scorecard*

Umumnya hambatan – hambatan yang ada dalam implementasi *Balanced Scorecard* adalah muncul antara lain pada saat proses perancangan *Balanced Scorecard* yang tentu saja membutuhkan banyak waktu, tenaga, biaya dan kemitraan yang tinggi dari seluruh jajaran perusahaan. Hambatan lain adalah bahwa apa yang dilakukan *Balanced Scorecard* pada saat ini adalah suatu investasi dimasa yang akan datang yang dapat menyebabkan gangguan atau penderitaan finansial jangka pendek. Selain itu konsep *Balanced Scorecard* mengandung makna hubungan kausal atau asumsi sebab akibat yang perlu untuk diadakan suatu uji coba dalam penerapannya. *Balanced Scorecard* seringkali berhadapan konflik antar ukuran, yang mengakibatkan bertambahnya kompleksitas yang harus dihadapi oleh perusahaan.

Beberapa masalah yang mungkin perlu dicermati oleh perusahaan ketika akan mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* (Govindarajan, 1995) pada sistem pengukuran kinerjanya, karena akan dapat membatasi kegunaan dari konsep itu sendiri, adalah:

1. Adanya korelasi yang buruk antara pengukuran nonfinansial dengan hasil yang diperoleh, tidak ada jaminan bahwa tingkat profitabilitas masa yang akan datang tercapai pada saat pencapaian target aspek nonfinansial.

2. Tidak adanya mekanisme untuk proses perbaikan, tanpa suatu metode untuk mengadakan proses perbaikan. Perbaikan tersebut akan menjadi tidak konsisten dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Alat ukur yang tidak *di-updated*, banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal memperbarui alat ukurnya untuk disesuaikan dengan perubahan kondisi dan strategi yang dipergunakan sehingga hasilnya adalah perusahaan menghasilkan alat ukur yang didasarkan pada strategi yang telah lalu.
4. Alat ukur yang overload (berlebihan), para manajemen akan memiliki keterbatasan dalam pengukuran jika terlalu sedikit maka manajer mengabaikan alat pengukuran kritis yang dapat menciptakan kesuksesan. Sebaliknya bila berlebihan manajer mungkin akan beresiko untuk kehilangan fokus pekerjaannya dan berusaha mengerjakan banyak tugas pada saat yang bersamaan.

Di Amerika Serikat sendiri *Balanced Scorecard* telah diadopsi oleh banyak perusahaan diantaranya Ligna Property dan Casualty Corp, Apple Comp, Rock Waters dan lain-lain. Menurut hasil survey dilakukan oleh WM. Schieman & Associates Inc, dengan responden para eksekutif perusahaan tentang sejauh mana implementasi *Balanced Scorecard* di negara Amerika Serikat tersebut (Lingle & Schieman, 1996) terbukti bahwa :

1. Para responden mengidentifikasi enam macam kinerja yang umum diukur dalam *Balanced Scorecard* , yaitu kepuasan pelanggan, keuangan, karyawan, efisiensi operasi, lingkungan dan inovasi.
2. Diantara enam kinerja diatas, kinerja keuanganlah yang paling banyak diukur (98 % responden) disusul berturut-turut oleh kinerja efisiensi operasi (82 %), kepuasan pelanggan (76 %), karyawan (57 %), lingkungan (44 %) dan inovasi (33 %). Hal ini menunjukkan bahwa para eksekutif sesungguhnya masih bergantung pada tolok ukur keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan bisnis mereka. Jadi implementasi *Balanced Scorecard* pada perusahaan tersebut ternyata belum benar-benar seimbang (*balance*)
3. Tetapi pada kenyataanya hanya 82 % responden yang menganggap informasi keuangan sebagai informasi yang sangat berharga. Angka tersebut masih lebih rendah disbanding kepuasan pelanggan yang mencapai 85 %. Urutan berikutnya berturut-turut adalah efisiensi operasi (79 %), karyawan (67 %), lingkungan (53 %) dan inovasi (52 %).
4. Ironisnya hanya 25 % responden yang menganggap informasi kepuasan pelanggan yang benar-benar berkualitas, sementara informasi keuangan mencapai 61 %. Empat kinerja lainnya efisiensi operasi (41 %), karyawan (16 %), lingkungan (16 %) dan inovasi (16 %). Dari tingkat hasil survey diatas menunjukkan bentuk pencapaian *Balanced Scorecard* masih menghadapi kendala akurasi informasi yang diperoleh.