

BAB II

PENILAIAN KINERJA

II.1. Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan memiliki perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan. Dalam mewujudkan tujuannya, kinerja perusahaan harus sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mewujudkan tujuan perusahaan dengan kinerja yang diharapkan tersebut, perusahaan memerlukan sistem pengendalian.

Pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan. Oleh karena dalam pencapaian tujuan organisasi, manajemen melibatkan aktivitas individu-individu dalam organisasi. Fungsi pengendalian manajemen mencakup usaha untuk memastikan bahwa individu-individu tersebut mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Penilaian kinerja sendiri adalah merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya.

II.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan individunya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi [2001,hal.353]). Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka

penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas dasar perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah sebagai salah satu pengendalian penting yang digunakan untuk memotivasi individu dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah diterapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategis, program, dan anggaran organisasi. Sistem ini menjadi sangat dibutuhkan oleh perusahaan jika perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang menuntut dipekerjakannya *knowledge workers*. Dalam lingkungan seperti itu, antara tenaga kerja dengan alat produksinya terpadu menjadi satu dalam diri tenaga kerja, karena *knowledge workers* menjadikan pengetahuan yang dimilikinya sebagai alat produksi. Kondisi seperti ini menuntut alat pengendalian yang dibangkitkan dari dalam individu untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan.

Anderson dan Clancy (1991,hal.1008) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”

Menurut Anthony (1997,hal 54) penilaian kinerja adalah :

“the activity of measuring the performance of an activity of the entire value chain”

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

II.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Lynch dan Cross (1993,hal 328) adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh individu dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan pada pelanggan
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Mulyadi (2001,hal353) penilaian kinerja dimanfaatkan organisasi untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian individu secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan individu, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan.
- d. Menyediakan suatu jasa untuk mendistribusikan penghargaan.

II.1.3. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono[2000,hal 29]):

- a. Didasarkan pada masing masing aktifitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membentuk seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Secara lebih luas dan rinci, Mc. Mann dan Nanni (1994,hal 56) mensyaratkan suatu sistem penilaian kinerja yang baik harus terdiri dari sekumpulan tolok ukur yang mengkombinasikan antara ukuran keuangan dan non-keuangan dengan 24 atribut, yaitu:

1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan ,budaya dan faktor kunci keberhasilan perusahaan.
2. Relevan dan mendukung strategi.
3. Sederhana untuk diimplementasikan.
4. Tidak kompleks.
5. Digerakkan oleh pelanggan.
6. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi.
7. Sesuai dengan seluruh tingkatan organisasi.
8. Sesuai dengan lingkungan eksternal.
9. Mendorong kerjasama dalam organisasi baik secara horisontal maupun vertikal.
10. Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan.
11. Jika memungkinkan, dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan *top-down* dan *bottom up*.
12. Dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi yang relevan dalam organisasi.
13. Dapat dipahami.
14. Disepekat bersama.
15. Realistik.
16. Berhubungan dengan faktor-faktor yang membuat “sebuah perbedaan”
17. Terhubung dengan aktivitas sehingga terlihat hubungan yang jelas antara sebab dan akibat.
18. Difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya daripada biaya-biaya yang sederhana.

19. Dimanfaatkan untuk memberi "*real time feedback*".
20. Digunakan untuk memberi "*action oriented feedback*".
21. Jika diperlukan, suatu tolok ukur dapat ditambahkan lintas fungsional dan lintas manajemen.
22. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi.
23. Mendorong perbaikan secara berkelanjutan.
24. Secara berkelanjutan dinilai relevansinya terhadap 23 atribut di atas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolok ukur yang baru atau lebih relevan digunakan.

II.2. Sistem Penilaian Kinerja Tradisional

Dalam lingkungan usaha tradisional yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Dalam konsep persaingan ini, peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasionalnya dapat dikontrol.

Namun ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan ikut bertambah, maka akan timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja, antara lain (Yuwono[2000,hal 23]):

1. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbengkalai.
2. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin meningkatnya siklus operasi perusahaan.

3. Pengukuran kinerja bahkan semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam mengalokasi *overhead cost*.

Dengan berbagai kendala di atas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak. Akhirnya, yang menjadi korban adalah sistem akuntansinya. Posisinya semakin sulit dimana ia diharapkan sebagai penghasil laporan keuangan yang mampu menengahi berbagai kepentingan. Sehingga pada akhirnya, akuntansi yang sangat menggantungkan diri pada bukti-bukti otentik akan membawa konsekuensi serius terhadap kecermatan dan manfaat yang dapat diperoleh dari ukuran kinerja yang dihasilkan.

Tolok ukur keuangan yang selama ini kerap digunakan dan merupakan bagian tak terpisahkan dari *financial result control* dalam *responsibility center* adalah *Return on Investment (ROI)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Economic Value Added (EVA)*/ *Residual Income(RI)*, dan *Return on Equity (ROE)*. Menggunakan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan antara lain(Yuwono[2000,hal28]):

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran non-keuangan baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa yang akan datang.

3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Kelemahan yang ada pada sistem pengukuran kinerja tradisional dimana hanya mengandalkan sistem pengukuran berbasis keuangan saja menjadi tidak relevan dengan sasaran perusahaan jangka panjang. *Balanced Scorecard* memberikan solusi alternatif terhadap pemecahan masalah tersebut karena *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. Para pimpinan perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan saat ini dan yang akan datang, seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia dan sistem prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Kaplan & Norton [1996, hal.7]).

II.3. *Balanced Scorecard*

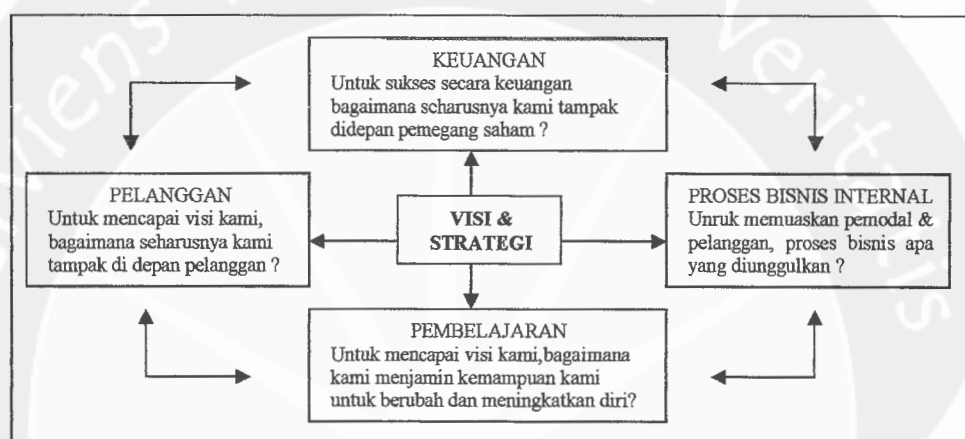
Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Havard Business Review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive*

Performance". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan mengembangkan suatu model penilaian kinerja baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem penilaian kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

Scorecard terdiri dari tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya: kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Membuat suatu *Balanced Scorecard* harus dimulai dari penerjemahan strategi dari misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik (lihat gambar 2.1). Para manajer kemudian terus memakai tolok ukur tersebut untuk mencapai sasaran mereka.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian digunakan untuk menghubungkan tolok ukur dengan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business Review, "*Putting the Balanced Scorecard to Work*"(1993). *Balanced Scorecard* tidak hanya digunakan sebagai sistem penilaian kinerja namun berkembang lebih lanjut sebagai sistem manajemen strategis. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review berjudul: "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*".

Penjelasan sekilas tentang proses kelahiran *Balanced Scorecard* tersebut dimaksudkan agar pandangan keliru tentang *Balanced Scorecard* dapat diluruskan. *Balanced Scorecard* bukan hanya merupakan konsep yang manis dan sulit diterapkan tetapi lebih merupakan konsep yang berguna untuk diterapkan. Dalam penerapannya, *Balanced Scorecard* memerlukan pemahaman yang lebih mendalam.



Gambar 2.1
***Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan**
 Sumber: Yuwono (2000, hal 5)

Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Selanjutnya, manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui target yang ditetapkan bersama. Rasio-rasio kunci itulah yang kemudian menjadi unik ketika *Balanced Scorecard* menghubungkan antara tolok ukur keuangan dan non-keuangan membentuk jalinan yang koheren.

II.3.1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata benda “*score*” (Olve [1999, hal 16]) dapat diartikan sebagai penghargaan atas nilai-nilai yang dihasilkan. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti memberi angka. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* berarti suatu kesadaran dimana segala sesuatu perlu dinilai (diukur). Penilaian menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu untuk dinilai. Jika suatu entitas bisnis perlu pengendalian, maka juga diperlukan suatu tolok ukur. Dengan demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas bisnis dari tingkatan tertinggi hingga terendah, individu dalam organisasi. Jadi, ketika kita bicara tentang *Balanced Scorecard*, dimana terdapat tambahan kata “*balanced*” di depan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata “keseimbangan” meliputi makna yang tidak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling baik dari berbagai perspektif.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, penilaian, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Penilaian kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui hubungan sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya.

Balanced Scorecard kerap dianalogikan sebagai “dashboard mobil” atau “cockpit pesawat terbang” (Yuwono [2000,hal 8]) untuk menggambarkan bagaimana seorang “pengemudi atau pilot organisasi “ membutuhkan data yang tepat waktu, akurat, dan relevan dengan tujuan organisasi. Di masa lalu, perhatian organisasi yang tertumpu pada kepentingan pemilik modal mengakibatkan perspektif keuangan digunakan untuk menilai keberhasilan manajemen dan mengabaikan aspek kinerja non keuangan lainnya. Ibarat cockpit pesawat terbang, memberi pilot hanya satu informasi saja, seperti kesediaan bahan bakar saja sangatlah tidak memadai bagi pilot untuk mengoperasikan pesawat sampai ke tujuan. Perancang pesawat harus mampu menciptakan sistem yang memberi informasi yang relevan bagi keselamatan pesawat. Dalam penilaian kinerja juga demikian, manajemen memerlukan informasi yang lengkap dan relevan, bukan hanya informasi keuangan saja.

Balanced Scorecard sebagai kerangka kerja operasional strategi, menjabarkan visi, misi, dan strategi ke dalam empat perspektif untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut (Wahyudi[1998, hal 5]):

- a. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan).

- b. Proses bisnis apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan perusahaan?
(perspektif bisnis internal)
- c. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
- d. Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham? (perspektif keuangan)

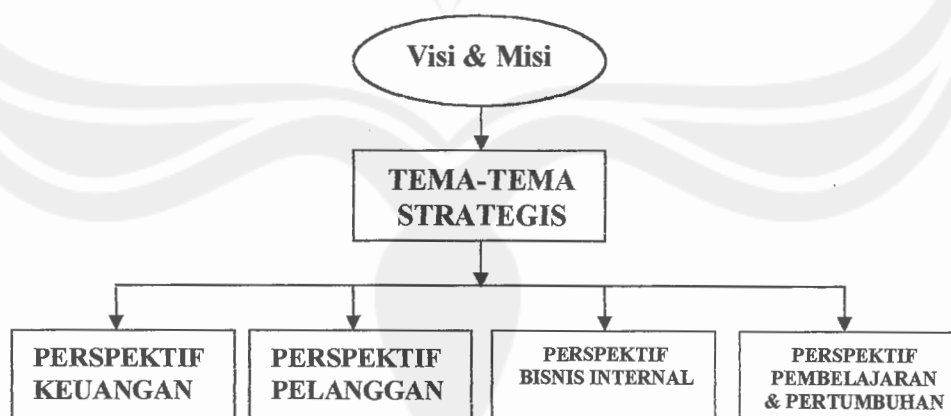
Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum menetapkan *Balanced Scorecard* terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan unit usaha tidak hanya dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran terhadap faktor-faktor non-keuangan yang mendukung ukuran keuangan.

II.3.2. *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Penilaian Kinerja

Balanced Scorecard memberikan kerangka yang komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan memberikan semua sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan misinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tersebut. Perspektif proses bisnis internal memberikan

gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pemacu untuk membangun kompetensi karyawan, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Dengan demikian, keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang komprehensif.

Sistem penilaian kinerja harus dapat memotivasi para manager dan karyawan untuk mengimplementasikan strategi unit bisnisnya. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem penilaian akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan tergetnya kepada para karyawan (lihat gambar 2.2). Komunikasi ini akan memfokuskan mereka pada pemicu-pemicu kritis, memungkinkan mereka untuk mengarahkan investasi, inisiatif, dan tindakan-tindakan dengan menyempurnakan tujuan strategisnya.



Gambar 2.2

Merinci Visi ke dalam tema strategis di empat perspektif *Balanced Scorecard*
 Sumber : Yuwono (2000,hal 108)

Kaplan dan Norton (1996,hal 149) menyatakan pentingnya penciptaan suatu *scorecard* yang mengkomunikasikan strategi unit bisnis sebagai berikut:

- a. *The scorecard describes the organization's vision of the future to the entire organizations. It creates shared understanding.*
- b. *The scorecard creates a holistic model of strategy that allows all employes to see how they contibute to organizational succes. Without such linkage, individuals and departements can optimize their local performance but not contribute to achieving strategic objectives*
- c. *.The scorecard focuses change effort. If the right objectives and measures are identified, succesful implementation will likely occur. If not, investment and initiatives will be wasted.*

Selanjutnya Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *Balanced Scorecard* organisasi terhubung dengan strategi yaitu: *cause-and-effect relationships, performance drivers dan linkage to financial.*

a. *Cause-and-effect relationships*

Prinsip ini sangat penting bagi *Balanced Scorecard* karena prinsip inilah yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan konsep-konsep yang lain. Dengan prinsip ini, *Balanced Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Menurut Kaplan dan Norton, sebuah strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan *cause* dan *effect* (sebab-akibat), yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan pertanyaan *if-then* (jika-maka). Pengembangan *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh strategi bisnis dalam hubungan sebab-akibat. Melalui model hubungan sebab-akibat ini pula, suatu strategi dapat dianimasikan dan dikritisi bersama, baik sebelum, selama, dan sesudah dieksekusi. Pengujian terhadap sekumpulan

scorecard dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji secara rinci.

b. Performance Drivers

Sebuah *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh strategi unit bisnis.

Outcomes (lagging indicators) mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh kebanyakan perusahaan, seperti *profitability, market share, customer satisfaction, customer retention*, dan *employee skills*. Sedangkan *performance drivers (leading indicators)* mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measures*. Pemahaman mengenai pertumbuhan segmen pasar (*outcome measures*) akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakannya (*performance drivers*).

c. Linkage to Financials

Adanya kritik terhadap pengukuran kinerja berbasis laporan keuangan tidak lantas menghasilkan rekomendasi untuk membuang tolok ukur keuangan. Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pemberdayaan karyawan tidak akan memberikan perbaikan terhadap perusahaan apabila hal tersebut hanya dianggap sebagai tujuan akhir. Semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dengan demikian

tolok ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari faktor pendorong kinerja, dalam hal ini sejauh mana efektivitasnya dalam memberikan hasil.

II.3.3. Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

II.3.3.1. Perspektif Keuangan

Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator historis-agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan itu akan tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis (Kaplan & Norton[1996, hal 48]), yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan satu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah,

dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya. Investasi yang dilakukan umumnya untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA.

Harvest adalah tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil-hasil investasi di tahapan-tahapan sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk perbaikan dan pemeliharaan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Kaplan dan Norton (2000, hal 44) menyatakan setiap strategi *growth*, *sustain*, dan *harvest* mempunyai tiga tema keuangan yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis:

a. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

Tema ini mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan

jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

b. Penghematan Biaya dan Peningkatan Produktivitas.

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

c. Pemanfaatan Aktiva dan Strategi Investasi

Dalam tema ini, para manajer berusaha untuk mengurangi tingkat modal kerja untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu.

II.3.3.2. Perspektif Pelanggan

Pandangan manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer fokus* dan *customer satisfaction*. Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang bisa memenuhi kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif pelanggan akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja perusahaan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran (Kaplan & Norton[1996,hal 63]), yaitu: kelompok pengukuran pelanggan utama dan kelompok pengukuran di luar kelompok utama (mengukur proposisi nilai pelanggan)

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Customer core Measurement*)

Kelompok ini mempunyai beberapa komponen pengukuran (Kaplan & Norton[1996, hal 67]), yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

c. Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*).

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam proposisi nilai.

2. Di luar Kelompok Utama: Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan.

Kelompok pengukuran ini merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam kelompok pengukuran pelanggan utama yang didasarkan pada atribut (Kaplan & Norton[1996, hal 73]), yaitu: atribut produk atau jasa, hubungan pelanggan, serta citra dan reputasi.

a. Atribut Produk dan Jasa

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, penilaian kinerja ditetapkan pada hal tersebut.

b. Hubungan Pelanggan

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh tanggapan dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Pelanggan biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai indikator yang penting bagi kepuasan mereka.

c. Citra dan Reputasi

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seseorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

II.3.3.3. Perspektif Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis dan harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajemen untuk mengetahui seberapa baik bisnis yang dijalankan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati dan harus sesuai dengan visi perusahaan.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan terangkai dalam suatu rantai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke

konsumen. Kaplan dan Norton (1996, hal 96) membagi proses bisnis internal ke dalam

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang bisnis laten dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D (Riset dan Pengembangan) sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan. Aktivitas R & D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu: proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Penilaian kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan atas barang rusak yang dikembalikan serta proses pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas,

biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

II.3.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari penelitian ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang dibutuhkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan untuk menjadi organisasi pembelajaran.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini perusahaan melihat tolok ukur (Kaplan & Norton[1996, hal127]), yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen akhir-akhir ini adalah peran para pegawai dalam organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik dari transformasi revolusioner dari era pemikiran industrial ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai

menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi (Kaplan & Norton[1996, hal127]). Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi pelatihan pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan oraganisasi. Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga pengukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah:

a. Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dirasa sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Perusahaan mengukur kapuasan pekerjanya dengan melakukan survai.

b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja, sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti bukan atas keinginan perusahaan merupakan kerugian bagi perusahaan. Retensi pekerja biasanya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja merupakan suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur produktivitas pekerja dilakukan dengan mengukur pendapatan per pekerja.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pegawai mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal, tetapi dengan itu saja tidaklah cukup. Jika ingin para pegawai bekerja efektif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dewasa ini, perlu didapat banyak informasi tentang pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keuangan keputusan perusahaan. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba untuk dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai dalam organisasi sesuai dengan kepentingannya masing-masing. Sudah seharusnya upaya itu perlu

dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan.

II.3.4. Langkah-Langkah Penyusunan *Balanced Scorecard*

Pembangunan *Balanced Scorecard* pada suatu organisasi meliputi beberapa tahapan yang memberikan gambaran tentang proses yang menunjukkan perwujudan kerja dan waktu yang diperlukan. Pembangunan *Balanced Scorecard* meliputi langkah-langkah sistematis dari awal sampai akhir, tetapi langkah-langkah tersebut tidak mutlak diterapkan secara keseluruhan pada suatu organisasi karena susunan langkah-langkah dan waktu yang diperlukan pada setiap tahapannya disesuaikan dengan karakteristik dan situasi tiap perusahaan. Perusahaan yang telah mengembangkan tolok ukur yang berimbang, artinya sudah terlibat dalam penggunaan *Balanced Scorecard* dalam tolok ukurnya tentunya akan membutuhkan waktu yang relatif lebih singkat dan langkah-langkah yang lebih singkat juga dibandingkan perusahaan yang masih belum mempunyai tolok ukur yang berimbang. Hal ini disebabkan karena pembangunan *Balanced Scorecard* dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan mengenai persepsi, opini dan sikap dari semua yang terlibat dalam proyek pembangunan *Balanced Scorecard* ini. Perusahaan yang sudah terlibat dalam praktek *Balanced Scorecard* tentunya tidak makan waktu banyak untuk melakukan perubahan-perubahan mendasar tersebut.

Pada tabel 2.1 dibawah ini adalah ringkasan langkah-langkah pembangunan *Balanced Scorecard* yang meliputi 15 langkah (Yuwono[2004, hal 83]).

Tabel 2.1
Ringkasan Langkah-Langkah Pembangunan *Balanced Scorecard*

Langkah	Keterangan	Prosedur	Waktu yang disarankan
1	Membangun konsensus tentang pentingnya perubahan manajemen	Diskusi terbuka dengan petinggi organisasi tentang pentingnya perubahan manajemen secara mendasar dimana BSC akan dijadikan alat pandu perubahan tersebut	1-2 pertemuan
2	Pembentukan tim proyek BSC	Begitu kerangka perubahan manajemen berbasis BSC disusun maka segera dibentuk sebuah tim proyek atau tim kerja beranggotakan 6-8 orang eksekutif lintas fungsi	1-2 jam setelah langkah 1
3	Mendefinisikan industri, menjelaskan perkembangan dan peran perusahaan	Wawancara dengan sebanyak mungkin orang. Harus dilakukan, jika mungkin, oleh orang luar untuk mendapatkan gambaran yang paling obyektif. Riset terhadap situasi dan tren industri	1-2 bulan
4	Menentukan unit atau SBU	Berkonsultasi dengan tim eksekutif senior untuk mendefinisikan unit bisnis yang dianggap memadai oleh manajemen puncak	1-2 pertemuan
5	Mengevaluasi sistem pengukuran yang ada	Mengevaluasi sistem pengukuran dan tolok ukur organisasi meliputi: 1. Overall approach to measurement 2. Specific type of measure your scorecard 3. Reporting and analyzing data dengan menggunakan kuesioner	1 minggu
6	Merumuskan / mengkonfirmasi visi dan konsensus atas tujuan-tujuan strategis perusahaan	Mengikuti seminar atau <i>workshop</i> yang dihadiri oleh manajemen tingkat atas dan opini para pimpinan	1-2 pertemuan
7	Merumuskan berbagai perspektif	Seminar yang dihadiri manajemen tingkat atas, <i>project group</i> , dan seseorang yang berpengalaman tentang proyek BSC sebelumnya	1-2 hari
8	Memerinci visi pada tiap-tiap perspektif dan merumuskan seluruh sasaran strategis	Mengikuti seminar dengan kelompok yang sama pada langkah kedua	Lihat di bawah
9	Mengidentifikasi faktor-faktor penting bagi kesuksesan	Kelanjutan dari seminar di atas	Total termasuk langkah ke-4: 2-3 hari
10	Mengembangkan tolok ukur, identifikasi penyebab dan dampak serta membuat keseimbangan	Seminar di atas, jika mungkin. Namun, interval tertentu sering menguntungkan.	Termasuk yang diatas atau 1-2 hari
11	Mengembangkan <i>top level scorecard</i>	Penentuan final oleh manajemen tingkat atas dan <i>project group</i> . Lebih disukai, dengan partisipasi seseorang yang pernah berpengalaman dengan <i>Balanced Scorecard</i>	1-2 hari
12	Merinci <i>scorecard</i> dan tolok ukur oleh unit organisasi	Cocok bagi proyek yang dibagi ke dalam unit organisasi yang sesuai di bawah kepemimpinan <i>project group</i> . Lebih baik lagi semua semua orang yang terlibat berpartisipasi dalam pekerjaan proyek dari tiap unit; bentuk yang cocok untuk pekerjaan adalah seminar. Laporan-laporan kemajuan dan koordinasi yang berkesinambungan dengan manajemen tingkat atas. Bantuan dari arsitek <i>Balanced Scorecard</i> yang berpengalaman sangat penting dalam bekerja sama untuk kesuksesan faktor-faktor dan tolok ukur.	Total dari 2 hingga x bulan. Paling tidak -1 hari untuk tiap seminar lokal
13	Merumuskan sasaran	Proposal oleh tiap pimpinan proyek unit. Persetujuan akhir dari sasaran oleh manajemen puncak	1-2 bulan
14	Mengembangkan rencana kegiatan/tindakan	Disiapkan oleh tiap <i>project group</i>	1 bulan
15	Implementasi <i>scorecard</i>	Diyakinkan dengan pemantauan berkesinambungan di bawah tanggung jawab manajemen tingkat atas	Satu siklus proses manajemen strategic

Pada penelitian ini penulis mengambil 5 langkah dari keseluruhan yang ada berdasarkan pada waktu penelitian dan karakteristik perusahaan, yaitu:

1. Mengevaluasi dan menguji sistem pengukuran yang ada.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P Norton dalam “*Putting the Bsc to work*” (*Harvard Business Review*, Sep/Okt 1993), pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang (*balanced*) mereka terlalu fokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan. Organisasi perlu mengadakan suatu survei yang mencakup evaluasi mengenai berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan organisasi saat ini. Evaluasi sistem pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan metode *The Baldrige Criteria*.

Metode *The Baldrige Criteria* selama dari satu dekade telah digunakan oleh ribuan organisasi di Amerika agar berkompetisi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Berbagai jenis organisasi yang berbeda, besar atau kecil, perusahaan manufaktur atau jasa maupun yang hanya memiliki satu kantor atau tersebar di seluruh dunia dapat menggunakan *The Baldrige Criteria* ini karena mencakup berbagai indikator kunci sebagai *framework* untuk menilai kinerja organisasi ; pelanggan, produk dan jasa, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Kuesioner terbagi dalam tiga bagian pengukuran yang meliputi berbagai aspek dalam sistem pengukuran yang ada didalam organisasi, yaitu :

1. Bagian I (terdiri dari 5 pertanyaan)

Bagian ini menyangkut keseluruhan pendekatan pengukuran yang ada.

2. Bagian II (terdiri dari 35 pertanyaan)

Bagian ini mencakup berbagai jenis pertanyaan yang spesifik berupa jenis tolok ukur yang spesifik yang terdapat dalam organisasi, terdiri dari:

- a. Tolok ukur yang berhubungan dengan nasabah.
- b. Tolok ukur pegawai.
- c. Tolok ukur keuangan.
- d. Tolok ukur operasional
- e. Tolok ukur pemasok.
- f. Tolok ukur kualitas produk/jasa

3. dan bagian III (terdiri dari 10 pertanyaan)

Bagian ini meliputi pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam organisasi.

Rancangan metode *The Baldrige Criteria* secara rinci dapat dilihat pada lampiran 4

Dari total 50 pertanyaan yang ada, perusahaan dimintai untuk menilai dengan score 1-5. Setelah itu dilakukan penghitungan nilai evaluasi sistem sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total pertanyaan 1-5} &= \dots\dots\dots \times 2 = \dots\dots\dots \\
 \text{Total pertanyaan 6-40} &= \dots\dots\dots + \\
 \text{Total pertanyaan 41-50} &= \dots\dots\dots \times 2 = \dots\dots\dots + \\
 &\dots\dots\dots / 325
 \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan nilai yang ada, kemudian akan dapat dilihat bahwa nilai tersebut tergolong kelompok nilai yang sudah ditentukan sebagai berikut:

a. Nilai antara 276 hingga 325

Jika hasil *score* pada kisaran 276 hingga 325 berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan memiliki suatu database yang ringkas yang terhubung dengan *scorecard* kunci dan juga memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga telah terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang demikian dapat menjadi *benchmark* dalam suatu pengukuran.

b. Nilai antara 226 hingga 275

Perusahaan memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai suatu keseimbangan yang baik, namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan pegawai. Perusahaan juga kurang dapat menggabungkan *scorecard* individu kedalam ringkasan statistik dan menganalisa data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan telah membuat kemajuan dalam mengembangkan pendekatan pengukuran namun berbagai perbaikan harus terus dilakukan termasuk riset-riset tambahan untuk mengidentifikasi hubungan antara tolok ukur jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai dengan tolok ukur jangka pendek seperti kinerja keuangan.

c. Nilai antara 176 hingga 225

Berada pada kisaran ini menempatkan perusahaan pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan

terhadap pendekatan pengukuran yang ada. Perusahaan dapat saja memiliki seperangkat alat ukur seperti yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* organisasi seperti keuangan, operasional maupun data mengenai kualitas produk/jasa, namun perusahaan juga memiliki banyak kelemahan dalam beberapa tolok ukur lainnya. Kemungkinan lainnya bahwa perusahaan memiliki terlalu banyak tolok ukur dan adanya inkonsistensi antar berbagai unit/lokasi yang berbeda. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan pembenahan sistem pengukuran yang ada.

d. Nilai antara 175 atau kurang

Nilai ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih jauh tertinggal dalam menerapkan *Balanced Scorecard*. Pengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi yang berada pada level ini adalah organisasi pemerintahan dan kesehatan. Sebagian besar organisasi bisnis melakukan penilaian dengan mengukur kepuasan pelanggan, sebaliknya sektor pemerintahan dan rumah sakit yang cenderung lemah dalam pengukuran kualitas produk/jasa dan kinerja pemasoknya. Organisasi yang memiliki skor kurang dari 50% hasil survai ini tidak memiliki tolok ukur strategis jangka panjang, padahal ini sama pentingnya dengan kinerja dalam sistem tradisional dan metrik-metrik operasional lainnya. Untuk mengatasi kelemahan ini perusahaan harus mengaplikasikan beberapa konsep dalam *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran dalam organisasi.

2. Merumuskan / mengkonfirmasi visi, misi dan strategi perusahaan.

Perumusan visi perusahaan adalah satu pondasi dalam perjalanan pembangunan *Balanced Scorecard*. Pembangunan *Balanced Scorecard*

didasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama-sama eksis. Karena *scorecard* akan memberi fokus yang lebih kuat pada kepada organisasi dibanding sebelumnya, konsekuensi visi yang salah arah akan menimbulkan masalah yang serius bagi organisasi.

3. Merumuskan berbagai perspektif.

Setelah visi dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard* finansial, pelanggan, proses internal bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan. Jika perspektif ini dirasa belum memadai, dimungkinkan untuk menambah perspektif lain, seperti perspektif karyawan atau manusia. Pilihan perspektif harus diatur terutama oleh logika bisnis, dengan hubungan timbal balik yang jelas antar perspektif yang berbeda-beda.

4. Merinci visi berdasarkan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dan merumuskan seluruh tolok ukur dan targetnya.

Balanced Scorecard utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplemantasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen unruk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi, tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi kedalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan dengan demikian akan mencapai keseimbangan.

5. Melakukan penilaian kinerja.

Pada langkah ini, kita mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan pada visi dan tujuan strategis. Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif yang berbeda-beda tidak boleh menyebabkan terjadinya kerancuan, tetapi harus cocok dan mendorong visi komprehensif serta strategi keseluruhan. Penilaian kinerja mulai dilakukan dan dipantau sejauh mana target yang telah ditetapkan bisa terpenuhi.

