

BAB II

BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA ORGANISASI

2.1. Pengukuran Kinerja

Gordon (1993) memberikan batasan tentang pengukuran kinerja sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodeik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan. Secara umum Gordon mengemukakan bahwa tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah:

1. Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan.
4. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.

Mulyadi (2001) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan daerah yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja; dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, dan kinerja yang diinginkan. Sedangkan David Hunger (2000) berpendapat bahwa pengukuran kinerja yang baik jika manajemen lebih memperhatikan proses yang dijalankan (*Process*) daripada *output* saja, apabila hanya berpedoman pada *output*, maka sasaran yang ingin dicapai dapat keluar dari jalur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

2.1.1. Pengukuran Kinerja Keuangan

Sebagian besar organisasi sampai saat ini masih menggunakan tolak ukur keuangan dalam evaluasi kinerjanya, karena tolak ukur keuangan dianggap praktis dan masih relevan untuk jangka pendek. Dalam pengukuran kinerja keuangan ini manajemen diharapkan dapat menciptakan laba optimum dalam jangka waktu

tertentu. Hal ini yang mendasari pengujian menyeluruh terhadap prestasi finansial.

Beberapa ukuran finansial yang dapat digunakan manajemen adalah:

a. Rasio Likuiditas

Mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dan juga mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian yang mungkin terjadi. Ada dua macam rasio likuiditas yang biasa digunakan yaitu:

- 1). *Current Ratio*, perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.
- 2). *Acid Test Ratio (Quick Ratio)*, perbandingan antara (aktiva lancar-persediaan dengan hutang lancar).

b. Ratio Profitabilitas

Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan atau kegagalan finansial selama jangka waktu tertentu.

- 1). *Profit Margin*, memperlihatkan prosentase laba atas setiap rupiah penjualan yang dilakukan perusahaan.
- 2). *Return On Investment*, mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan investasi yang digunakan dalam operasi perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.
- 3). *Return On Assets*, menghubungkan laba bersih dengan total aktiva; yang mengukur tingkat profitabilitas perusahaan atas penggunaan aktiva.
- 4). *Return On Equity*, memperlihatkan kemampuan perusahaan meraih laba atas penggunaan modal sendiri yang dimiliki.

c. Ratio Aktivitas

Mengukur efektivitas dan atau efisiensi penggunaan harta perusahaan.

- 1). *Inventory Turnover*, memperlihatkan efisiensi perusahaan dalam mendayagunakan persediaannya.
- 2). *Fixed Assets Turnover*, mengukur baik tidaknya perusahaan dalam menggunakan aktiva tetapnya.
- 3). *Total Assets Turnover*, menunjukkan banyaknya penjualan yang dapat dicapai oleh perusahaan atas pendayagunaan total aktiva yang dimilikinya.

d. Ratio Leverage

Menunjukkan besarnya modal yang berasal dari pinjaman (modal asing) yang dipergunakan untuk membiayai investasinya.

- 1). *Debt Equity Ratio*, perbandingan antara total hutang dengan modal sendiri.
- 2). *Times Interest Earned Ratio*, merupakan pengukur perusahaan dalam memenuhi kewajiban berupa bunga pinjaman.

Lukas (2000) mengemukakan bahwa dalam menggunakan analisis rasio, perlu juga diketahui adanya keterbatasan-keterbatasan maupun kendala-kendala yang dapat mengakibatkan kekeliruan dalam penafsiran, sehingga keputusan yang diambil juga akan keliru. Kendala yang dihadapi adalah:

1. Sulit memperoleh data perusahaan lain yang sejenis maupun rasio industri yang dapat digunakan sebagai pembandingan.
2. Penggunaan data perusahaan lain yang sejenis maupun rasio industri sebagai pembandingan dapat mengakibatkan kekeliruan dalam penafsiran, karena adanya:

- a. Perbedaan *product lines* maupun kekhususan produk.
 - b. Perbedaan dalam penerapan metode akuntansi.
3. Rasio-rasio periode yang lalu bukan merupakan alat yang baik untuk meramalkan keadaan di masa mendatang.

Selain rasio-rasio keuangan di atas, saat ini telah ditemukan pendekatan baru untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan. Ukuran tersebut adalah EVA (*Economic Value Added*) yaitu analisis yang digunakan untuk mengukur besarnya nilai tambah ekonomis. Dari hasil sebuah penelitian terungkap bahwa dibanding dengan pendekatan lain, EVA (*Economic Value Added*) mempunyai hubungan paling erat dengan tingkat pengembalian saham. Hal ini mendukung keefektifan EVA (*Economic Value Added*) sebagai pengukur kinerja perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja dengan menggunakan EVA (*Economic Value Added*) menyebabkan perhatian manajemen sesuai dengan kepentingan pemegang saham. EVA (*Economic Value Added*) juga semakin mendorong peningkatan kesadaran manajer untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan meningkatkan nilai pemegang saham.

Namun demikian, disamping manfaat-manfaat tersebut di atas, penggunaan EVA (*Economic Value Added*) juga mengandung beberapa kelemahan, antara lain, EVA (*Economic Value Added*) hanya menggambarkan penciptaan nilai pada suatu tahun tertentu. Dalam praktek sesungguhnya, perhitungan EVA (*Economic Value Added*) cukup rumit. Proses penghitungan EVA (*Economic Value Added*) memerlukan estimasi atas biaya modal. Estimasi ini terutama untuk perusahaan yang *non public* sulit dilakukan dengan tepat. EVA

(*Economic Value Added*) juga mengandung unsur keberuntungan, tinggi rendahnya EVA (*Economic Value Added*) dapat dipengaruhi oleh gejolak di pasar modal.

Baik analisis-*analisis* rasio maupun EVA (*Economic Value Added*) adalah alat analisis keuangan yang sering digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Namun demikian pengukuran kinerja berdasarkan keuangan saja belum bisa menjamin perusahaan dapat dikatakan sukses dan mampu dalam menghadapi persaingan bisnis.

2.1.2. Pengukuran Kinerja Non Keuangan

Pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena perusahaan menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang pesat. Individualisme telah melemah dan mulai digantikan dengan kerja tim. Kekuasaan telah hilang pengaruhnya dan mulai digantikan dengan pemberdayaan. Kendali bisnis yang telah bergeser ke tangan pelanggan memaksa produsen untuk merekayasa ulang sistem yang dipakai manajemen dalam mengorganisasi sumber daya manusia, agar perusahaan mampu menghasilkan *value* bagi pelanggan. Pergeseran kendali bisnis ke tangan pelanggan telah menjadikan kompetisi semakin intensif, sehingga untuk dapat bersaing, perusahaan membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif serta teknologi yang terus berkembang sesuai dengan perkembangan jaman. Meskipun analisis catatan keuangan neraca adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan perusahaan (Lusch and Harvey, 1994). Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan

hasil dari keputusan masa lalu. Pengukuran seperti itu kurang efektif mendukung perusahaan untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif (Fisher, 1993).

Jeno (1997) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan lebih cenderung menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan karena berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis serta dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Menilai kinerja perusahaan berdasarkan kualitas, pengalaman personel, kulturisasi, misi organisasi, saluran distribusi, teknologi dan pengetahuan tidak tampak dalam neraca, tetapi sumber daya tersebut penting untuk menilai kinerja organisasi (non keuangan).

2.2. Balanced Scorecard

Pada awalnya *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih

memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Di masa itu, kinerja non keuangan yang menjadi penyebab terwujudnya kinerja keuangan tidak mendapat perhatian dari eksekutif.

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan." Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Balanced scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*) (Mulyadi, 1999). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan

personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ektern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

2.3. Definisi *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai berikut:

“The Balanced Scorecard provide executive with a comprehensive framework that translates a company mission and strategy into a coherent set of performance measures.”

Sementara Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai:

“A measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspektive: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Menurut Mulyadi (2001), *balanced scorecard* adalah gabungan dari kedua definisi di atas yaitu: “memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal bisnis dan pembelajaran dan pertumbuhan.” Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses internal bisnis memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan dan proses internal bisnis. Dengan demikian, keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif.

Dari definisi-definisi tersebut diatas tampak bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, ukuran-ukuran kinerja seperti ukuran keuangan dan non keuangan dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam tujuan-tujuan strategis. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem

manajemen strategis, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

2.4. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu konsep yang membantu menerjemahkan tujuan dan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Perusahaan-perusahaan inovatif itu menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk melaksanakan proses-proses manajemen kritis, sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi perusahaan.

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim ini harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan-tujuan strategis dengan ukuran-ukuran kinerja.

Tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, video dan bahkan

secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil.

3. Merencanakan, menetapkan target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif (program) strategis.

Balanced scorecard akan memberi dampak terbesar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran bagi berbagai ukuran *scorecard* untuk tiga atau lima tahunan, yang jika berhasil dicapai, akan mengubah perusahaan.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk:

- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai.
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial *scorecard*.

4. Mengembangkan umpan-balik dan pembelajaran strategis untuk peningkatan terus menerus di masa yang akan datang.

Proses manajemen ini menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek yang paling penting dari seluruh proses manajemen *scorecard*. Proses ini memberikan kapabilitas bagi

pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. Para manajer perusahaan dewasa ini tidak mempunyai prosedur untuk menerima umpan balik strategi dan menguji hipotesis yang menjadi dasar strategi. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu, membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri.

Gambar 2.1.

Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis



Sumber: Robert S. Kaplan dan Dvid P. Norton "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems," Harvard Business Review:77

2.5. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Pendekatan *balanced scorecard* mempunyai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

a. Perspektif Keuangan

Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *balanced scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategi sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial.

b. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika konsumen merasa tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka akan menimbulkan kekecewaan dalam *negatif word of mouth*. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah konsumen yang akan datang di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

1. *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Market share; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: volume penjualan dibandingkan industri.

Customer retention; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Misalnya dengan mengadakan pemeriksaan produk secara berkala.

Customer acquisition; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Misalnya dengan mengadakan kerjasama dengan pihak lain seperti pendanaan.

Customer satisfaction; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja. Kepuasan konsumen sangat penting bagi perusahaan karena kepuasan pelanggan adalah salah satu indikator penting dalam pengukuran kinerja perusahaan. Semakin puas konsumen terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan maka semakin baik citra perusahaan di mata masyarakat.

Customer profitability, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Ukuran inti tersebut dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan kausal yang menunjukkan kepuasan pelanggan sebagai pemicu dari ukuran lainnya:

2. *Customer Value Proposition*

Customer value proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *score value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image and relationship*.

a. *Product/service attributes*

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Karena perusahaan bergerak di bidang *consumer good* maka produk yang ditawarkan adalah kecap. konsumen memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan konsumen atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. *Customer relationship*

Menyangkut perasaan konsumen terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Pelanggan biasanya menganggap waktu

pelayanan terhadap distribusi produk yang cepat dan tepat sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. *Image and reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui getok tular, iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisa proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Disini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard*, adalah:

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.

2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan balanced scorecard, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif bisnis internal.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

1. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan laten pelanggannya, kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Inovasi yang dilakukan perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *Research and Development* (R&D). R&D dilakukan untuk mengidentifikasi perkembangan pasar seperti survey-survey tempat yang strategis dan model-model produksi saat ini.

2. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, aktivitas produksi dimulai dari aktivitas perusahaan memproduksi produk yang sesuai pesanan atau produk yang seragam. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada konsumen setelah jasa layanan tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya jaminan pengembalian produk selama 1 tahun. Perusahaan dapat mengukur apakah 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.

d. 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.

Hasil dari pengukuran 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 diinginkan. Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring*," seperti kemudahan dalam komunikasi disegenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur: *employee capabilities, information system capabilities, dan motivation empowerment, and alignment.*

1. *Employee Capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat di mobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. *Information System Capabilities*

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. *Motivation, Empowerment, and Alignment*

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 di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah tentu upaya ini perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

2.6. Manfaat *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

Mulyadi (2001) menguraikan beberapa manfaat *balanced scorecard* dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced scorecard* tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. *Balanced scorecard* menjadikan semua *strategic objectives* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic objectives* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategic objectives* tersebut dan faktor yang menjadi pemicu keberhasilannya.
- c. *Balanced scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).

- d. *Balanced scorecard* dapat menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives*, strategi dan visi organisasi.

Adanya keterkaitan hal diatas dipahami dengan baik oleh seluruh karyawan organisasi akan menumbuhkan keyakinan tentang langkah-langkah yang ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi. Keyakinan inilah yang menumbuhkan komitmen karyawan dalam mengimplementasikan strategi yang telah dipilih organisasi untuk membangun masa depannya.

2.7. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja mempunyai beberapa keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem pengukuran kinerja tradisional. Keunggulan *balanced scorecard* antara lain (Lusch and Harvey, 1994):

- a. *Balanced scorecard* dapat memberikan gambaran yang lengkap mengenai kinerja suatu organisasi, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja tetapi juga kinerja non keuangan.
- b. *Balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan pada hasil akhir saja tetapi juga proses untuk mencapai hasil.
- c. *Balanced scorecard* meminimumkan timbulnya konflik atau kompetisi yang tidak sehat antar bagian atau individu dalam organisasi. Prestasi yang baik dari suatu bagian atau individu harus dicapai tanpa mengorbankan prestasi bagian atau individu lain.

Meskipun *Balanced scorecard* dipandang mempunyai kelebihan tetapi Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa sistem ini bukan yang sempurna dan bebas dari masalah diantaranya:

- a. Masalah perilaku yang mengikuti pada hampir semua sistem pengukuran kinerja terdapat pula pada *Balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tidak terbebas dari permainan yang dilakukan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan.
- b. Menggunakan *Balanced scorecard* sebagai dasar kompensasi manajemen sangat berpengaruh dalam membantu menghubungkan perusahaan dengan strateginya, tetapi hal itu tersebut masih mengandung resiko. Pemilihan ukuran yang tepat pada *scorecard*, ketersediaan data yang valid dan reliabel serta konsekuensi yang tidak diharapkan dari cara pencapaian target kinerja merupakan masalah yang masih harus diselesaikan.

2.8. Hubungan Sebab-Akibat Dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balanced scorecard* merupakan faktor-faktor kunci keberhasilan dalam mengukur kinerja perusahaan. Sebuah strategi merupakan serangkaian hipotesis mengenai sebab (*cause*) dan akibat (*effect*) dari aktivitas-aktivitas yang terkait di dalamnya. Sistem pengukuran dalam *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat diantara keempat perspektif *balanced scorecard*. Oleh karena itu, setiap ukuran yang dipilih dalam *balanced scorecard* harus merupakan elemen dari mata rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan maksud dan strategi unit bisnis terhadap organisasi.

Menurut Mulyadi (2001) *balanced scorecard* hendaknya dikaitkan dengan hubungan sebab akibat dari variabel yang diukur dengan pengukuran hasil dari pemicu kinerja. Hal ini terjadi karena *balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang bersifat integral, terjadinya permasalahan di suatu bagian akan menjadi penyebab permasalahan di bagian lain.

Analisis terhadap preferensi pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan mengungkapkan bahwa munculnya inovasi baru pada layanan jasa merupakan salah satu faktor yang mempertinggi tingkat kepuasan pelanggan, kualitas layanan juga citra perusahaan. Analisis terhadap preferensi proses internal bisnis mengungkapkan bahwa perkembangan inovasi pemasaran dan kerjasama dengan institusi lain adalah salah satu faktor yang membuat perusahaan dapat melakukan inovasi baru (perspektif proses internal bisnis). Dengan perkembangan inovasi pemasaran dan kerjasama dengan institusi lain akan meningkatkan kepuasan karyawan secara tidak langsung (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang didukung oleh karyawan yang semakin terdidik dan terlatih, yang secara langsung akan meningkatkan kualitas pelayanan.