

BAB II

***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA ORGANISASI**

A. Pengukuran Kinerja

Gordon (1993:36) memberikan batasan tentang pengukuran kinerja sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik 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 (1999:20) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan terdiri atas penentuan daerah yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembandingan kinerja dengan sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam standar, dan penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Sedangkan David Hunger (2000:307) berpendapat bahwa pengukuran kinerja yang baik adalah jika manajemen lebih memperhatikan proses yang dijalankan (*behaviour*) daripada output saja, karena jika berpedoman pada output, maka dalam mencapai sasaran dapat keluar dari jalur yang telah ditetapkan sebelumnya.

Masaaki Imai (1997:7) mempunyai gagasan yaitu manajer yang sukses dalam kegiatan sehari-hari menganut pandangan terhadap tugasnya untuk menjaga dan meningkatkan standar yang ada, memperbaiki proses yang ada dalam rangka membawa standar yang ada menuju ketinggian yang lebih tinggi. Bila karyawan mematuhi standar dan melaksanakan tugasnya dengan benar, konsumen puas dengan produk dan jasa karyawannya, organisasi akan bertumbuh dan karyawan akan memperoleh ketenangan kerja karena keamanan kerjanya terjamin.

Dalam pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi 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.

1. Pengukuran Kinerja Keuangan

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

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

b) Rasio 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) Rasio Aktivitas

Mengukur efektivitas dan atau mengukur efisiensi penggunaan harta perusahaan.

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

d) Rasio Leverage

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

- 1) *Debt Equity Ratio*, perbandingan antara total hutang dengan modal sendiri.

- 2) *Times Interest Earned Ratio*, merupakan pengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban berupa bunga pinjaman.

Handoyo Wibisono (1991:26) mengemukakan bahwa dalam menggunakan analisis rasio, perlu juga diketahui adanya keterbatasan-keterbatasan maupun kendala-kendala yang 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 metoda akuntansi.
3. Rasio-rasio periode yang lalu bukan merupakan alat yang baik untuk meramal keadaan dimasa mendatang.

Selain rasio-rasio keuangan diatas, saat ini telah ditemukan pendekatan baru yang 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 mempunyai hubungan paling erat dengan tingkat pengembalian saham. Hal ini mendukung keefektifan EVA sebagai pengukur kinerja perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan EVA

menyebabkan perhatian manajemen sesuai dengan kepentingan pemegang saham. EVA juga semakin mendorong peningkatan kesadaran manajer untuk memaksimalkan nilai perusahaan dan meningkatkan nilai pemegang saham.

Namun demikian, disamping manfaat-manfaat tersebut diatas, penggunaan EVA juga mengandung beberapa kelemahan, antara lain, EVA hanya menggambarkan penciptaan nilai pada suatu tahun tertentu. Dalam praktek sesungguhnya, perhitungan EVA cukup rumit. Proses penghitungan EVA memerlukan estimasi atas biaya modal. Estimasi ini terutama untuk perusahaan yang non public sulit dilakukan dengan tepat. EVA juga mengandung unsur keberuntungan, tinggi rendahnya EVA dapat dipengaruhi oleh gejolak dipasar modal.

Baik analisis-analisis rasio maupun EVA adalah 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.

Kaplan dan Norton (1996:6) menyatakan bahwa model akuntansi, seharusnya dikembangkan dengan mengikut sertakan penilaian atas aktiva berwujud dan aktiva tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi serta pelanggan yang puas dan loyal. Penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu karena bagi perusahaan, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting dibandingkan aktiva tradisional yaitu aktiva berwujud. Jika aktiva tak berwujud

dan kapabilitas perusahaan dapat dinilai dalam model akuntansi keuangan, perusahaan yang meningkatkan aktiva dan kapabilitas ini dapat mengkomunikasikan peningkatan ini kepada para pekerja, pemegang saham, kreditur dan masyarakat. Demikian juga sebaliknya, jika perusahaan menghabiskan persediaan aktiva tak berwujud dan kapabilitasnya, efek yang negatif dapat segera terlihat dalam laporan keuangan perusahaan. Namun pada kenyataannya, kesulitan dalam menghitung nilai finansial untuk aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian pekerjaan, motivasi, serta fleksibilitas, loyalitas pelanggan, data base dan sistem mungkin akan membuat aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca perusahaan. Padahal aktiva dan kapabilitas itulah yang menjadi faktor penting keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini dan masa depan.

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 *costumers* memaksa produsen untuk merelaya ulang sistem yang dipakai manajemen dalam mengorganisasi sumber daya manusia, agar perusahaan mampu menghasilkan *value* bagi *costumers*. Pergeseran kendali bisnis ke tangan *costumers* telah menjadikan kompetisi semakin *intense*, sehingga untuk dapat bersaing, perusahaan memerlukan 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, 1994:102). 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, 1993:46).

Pengukuran kinerja non keuangan akhir-akhir ini menduduki peran penting dalam akuntansi biaya berbasis aktivitas. Kondisi ini sejalan dengan proses pemberdayaan karyawan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, agar perusahaan responsif, karyawan harus diberdayakan. Pemberdayaan karyawan berarti pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengambil keputusan. Untuk mampu mengambil keputusan, karyawan harus memperoleh pendidikan dan pelatihan memadai, memperoleh kesempatan untuk akses ke data base untuk mendapatkan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan, dan memperoleh dukungan memadai dari manajer mereka. Jenis informasi yang diperlukan oleh karyawan untuk pengambilan keputusan umumnya lebih bersifat non keuangan. Informasi non keuangan yang diperlukan oleh karyawan adalah :

1) Ukuran Produktivitas

Beberapa perusahaan menggunakan produktivitas sebagai bagian dari usaha untuk memperbaiki daya saing. Pada dasarnya produktivitas didefinisikan sebagai ukuran output dibagi input. Kenaikan produktivitas pada perusahaan

jasa terutama bengkel sepeda motor dapat dilihat dari tingginya tingkat kepuasan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Diantaranya disebabkan karena alat-alat mekanik yang semakin canggih, jumlah mekanik yang profesional semakin banyak serta adanya fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

2) Ukuran Kualitas

Pada dasarnya konsumen atau pelanggan mengartikan kualitas dengan membandingkan kebutuhan-kebutuhan mereka terhadap perlengkapan barang atau jasa. Dalam perusahaan jasa seperti bengkel sepeda motor, kualitas menjadi patokan bagi karyawan untuk memberikan pelayanan jasa yang lebih baik lagi kepada pelanggan. Selain itu dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diadakan perusahaan akan menjadikan karyawan menjadi lebih berkualitas.

3) Ukuran Waktu

Setiap aktivitas memiliki *costumers*. Keluaran suatu aktivitas digunakan oleh pihak lain seringkali digunakan untuk melaksanakan aktivitas lain. Ada dua karakteristik yang penting yang berkaitan dengan waktu : keandalan dan kecepatan respon. Keandalan dalam menangani sepeda motor pelanggan berarti ketepatan melakukan perbaikan/perawatan pada sepeda motor pelanggan. Kecepatan respon diukur dengan jangka waktu yang diperlukan untuk memberikan layanan kepada pelanggan.

Maskell (1993:85) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan yang 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).

Menurut Mulyadi (1999:40), perusahaan perlu menciptakan nilai tambah bagi konsumen dengan melakukan berbagai aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan dengan menghubungkan visi organisasi sebagai *Wealth Creating Institution* kepada keempat perspektif strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi dimana ukuran keuangan dapat dijelaskan lebih lanjut kedalam ukuran non keuangan yang mengarah pada proses dan ukuran proses berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan organisasi. Ukuran proses berkaitan dengan efisiensi bukan efektivitas.

B. *Balanced Scorecard*

Pada tahap awal perkembangannya, *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 tercurah 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, 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. Dimasa 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, menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini mendorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu 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 dimasa 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 (Mulyadi, 1999:1) berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah

kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel dimasa 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 ekstern. Oleh karena itu, jika 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 yang bersifat ekstern.

1. Definisi *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (1996:24) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

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

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan dan Young (1997:27) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai :

“ a measurement and management sistem that views a business unit's performance from four perspective : financial, customer, internal business process, and learning ang growth.”

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (1999:338), *Balanced Scorecard* adalah gabungan dari kedua definisi diatas yaitu : “memberi rerangka komprehensif untuk menterjemahkan 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 didalam 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 pamacu 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 rerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif.

Balanced Scorecard menurut Sony Yuwono dkk (2002:8) “merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat

dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.”

Dari keempat 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. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menterjemahkan tujuan dan strategi kedalam tindakan. *Balanced Scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Kaplan dan Norton (1996:196) 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 menterjemahkan visi dan strategi perusahaan.

Proses *scorecard* dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bekerja menterjemahkan strategi unit bisnis kedalam 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 diseluruh organisasi melalui surat edaran, papan bulletin, video dan bahkan secara elektronis melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberikan 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 memberikan 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 :

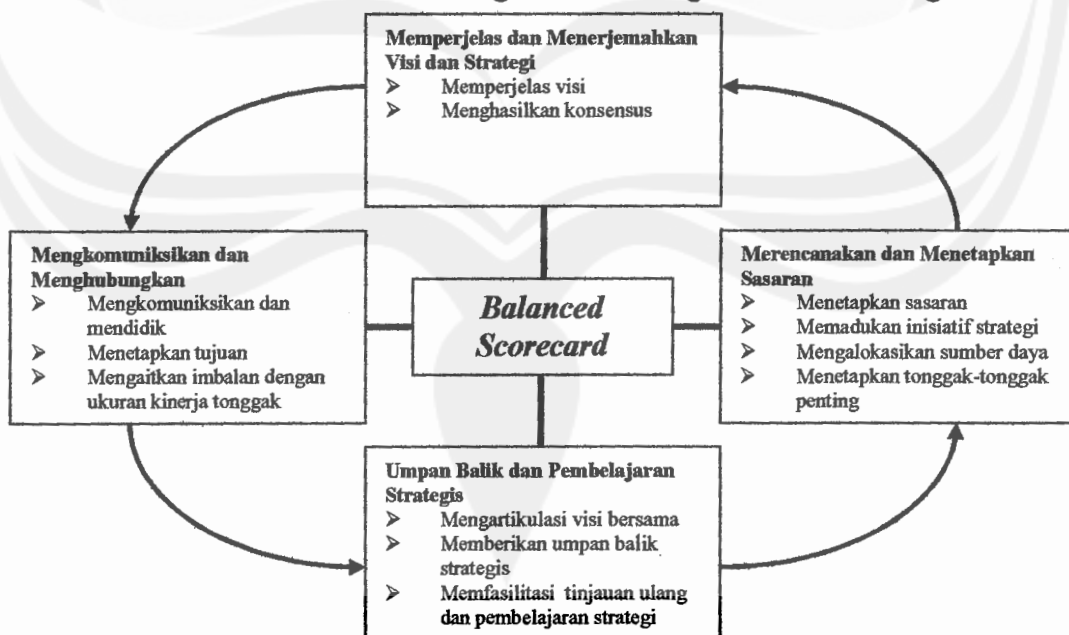
- Mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai,
- Mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk mencapai hasil tersebut, dan
- Menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *scorecard*.

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 tindakan strategis



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

3. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

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

3.1. 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 bisnis strategi sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Pada dasarnya terdapat rasio finansial antara lain :

a. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

- Keuntungan Bersih (*Net profit Margin*) merupakan keuntungan bersih dibagi penjualan bersih (*net sales*), dan dinyatakan dalam persentase. Semakin tinggi nilai persentase keuntungan bersih dibanding penjualan bersih menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

- ❑ **Tingkat Pengembalian Aset (*Return On Assets-ROA*)** merupakan pembagian keuntungan bersih dan aset (aktiva) total, dinyatakan dalam persentase. Nilai persentase ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.
- ❑ **Tingkat Pengembalian Modal sendiri (*Return On Equity-ROE*)** merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan kedalam perusahaan. Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan kinerja perusahaan semakin baik, karena berarti bisnis itu memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka (sendiri) kedalam perusahaan.

b. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan sumber daya yang berada dibawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta.

- ❑ **Tingkat Perputaran Inventori (*Inventory Turnover*)** merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata inventori. Semakin tinggi nilai tingkat perputaran inventori, kinerja perusahaan semakin baik, karena akan memenuhi kebutuhan aliran kas dan modal kerja.
- ❑ **Tingkat Perputaran Harta Total (*Total Assets Turnover*)** merupakan rasio penjualan terhadap harta total yang dimiliki perusahaan. Rasio ini

menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta total secara efisien. Semakin tinggi tingkat perputaran harta total, berarti perusahaan semakin efisien mengelola harta totalnya. Perputaran harta total yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin meningkat.

c. Rasio Likuiditas

Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendeknya. Posisi likuiditas yang baik memungkinkan perusahaan memperoleh investasi guna menggunakan kesempatan investasi dan memenuhi kebutuhan operasional.

□ Rasio Lancar (*Current Ratio*) sering disebut sebagai rasio modal kerja, merupakan aset jangka pendek dibagi dengan hutang jangka pendek. Rasio ini merupakan posisi kas perusahaan dan memenuhi kewajiban jangka pendek. Nilai rasio lancar yang semakin tinggi menunjukkan kinerja manajemen perusahaan dalam mengelola aset lancar dan hutang lancar yang semakin baik.

□ Rasio Cepat (*Quick Ratio*) merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktiva lancarnya yang terdiri dari : kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan dan piutang dagang. Nilai rasio cepat yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja manajemen perusahaan semakin meningkat.

Selain menggunakan rasio-rasio keuangan seperti diatas, pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan

bisnis, yaitu : *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 1996:48). 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. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa baru dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Mengingat tingginya investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang dapat digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan (*Growth Rate In Revenues Sales*).

Sustain adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Menilik persaingan pasar yang ada sekarang, besar kemungkinan kebanyakan perusahaan berada ditahap ini. Dimana perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki agar dapat terus meraih laba. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemampatan (*bottleneck*) dalam proses produksi dengan cara 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 sering digunakan pada tahap ini, misalnya tingkat

pengembalian investasi (*Return On Investment*), pendapatan operasional (*Operating Income*), laba kotor (*Gross Margin*), tingkat pengembalian modal (*Return On Capital Employed*) dan besarnya nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*).

Harvest adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Oleh sebab itu maka tolok ukur yang dapat digunakan antara lain adalah besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasi perusahaan dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja (*Reduction Rate In Working Capital Requirement*)

3.2. Perspektif Pelanggan

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari bengkel lain sesuai dengan keinginan dan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan yang 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 berbagai 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 : jumlah pelanggan, jumlah kendaraan yang masuk dan volume unit bike lift yang digunakan.
- *Customer Retention*; Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Misalnya dengan membangun hubungan dengan pelanggan saat pelanggan menunggu kendaraannya diperbaiki.
- *Customer Acquisition*; Mengukur dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Misalnya dengan menawarkan satu kali servis gratis untuk lima kali servis.
- *Customer Satisfaction*; Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja. Kepuasan pelanggan sangat penting bagi perusahaan karena kepuasan pelanggan adalah salah satu indikator penting dalam pengukuran kinerja perusahaan. Semakin puas pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan maka semakin baik citra perusahaan dimata masyarakat.
- *Customer Profitability*; Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk

mendukung pelanggan tersebut. Misalnya setiap kendaraan yang masuk, dihitung iuran perbulan dikurangi dengan gaji dan uang makan teknisi.

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 *core 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 dibidang jasa maka produk yang ditawarkan adalah jasa layanan pemeliharaan kendaraan bermotor khususnya bermerk HONDA seperti servis berkala dan reparasi kelistrikan. Pelanggan memiliki presensi yang berbeda-beda atas jasa layanan yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas jasa yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses layanan jasa yang ditawarkan perusahaan. Perasaan pelanggan ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu pelayanan. Waktu merupakan komponen yang

enting dalam persaingan perusahaan. Pelanggan biasanya menganggap waktu pelayanan terhadap perbaikan kendaraan yang cepat dan tepat sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image and reputation*

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

3.3. 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 dan jasa. Sedangkan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Shank dan Govindarajan (1995:36), yaitu : *"The value chain for any firm in any business is linked set of value creating-activities-from basic raw material sources to the ultimate product or service that is delivered to customers."* Aktivitas penciptaan nilai diatas diistilahkan sebagai proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton (1996:96) membagi proses bisnis internal kedalam : 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)*. Namun karena perusahaan yang diteliti adalah bengkel kendaraan bermotor, maka

proses inovasi sejalan dengan kebutuhan pelanggan terutama dengan pelayanan pemeliharaan kendaraan bermotor berkala.

2. Proses Operasi

Proses perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, dari saat pelanggan masuk melalui pendaftaran sampai kendaraan bermotor selesai diservis atau diperbaiki dan membayar biaya servis atau perbaikan. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi kedalam dua bagian : 1) Proses penerimaan pelanggan baru atau lama yang kembali dan 2) Proses servis dan perbaikan kendaraan bermotor pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada : waktu, kualitas dan biaya.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah jasa pelayanan tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, pelayanan garansi servis dalam jangka waktu 1 minggu setelah servis atau perbaikan pada kendaraan bermotor pelanggan dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual 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 terhadap kendaraan bermotor pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

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 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 "*monitoring*" dan "*tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi disengaja 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 transformasi revolusioner dari pemikiran era

industri ke era informasi ketimbang 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 dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. *Information System Capabilities*

Bagaimana 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-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai didalam organisasi sesuai dengan 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.

4. Manfaat *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja

Mulyadi (1999:20) menguraikan beberap manfaat *Balanced Scorecard* dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. *Balanced Scorecard* menjadikan sebuah *strategi 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.
3. *Balanced Scorecard* memudahkan penyusunan program (rencana jangka panjang) dan anggaran (rencana jangka pendek).
4. *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives*, strategi dan visi organisasi.

Adanya benang merah 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 oleh organisasi untuk membangun masa depannya.

5. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja mempunyai beberapa keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem pengukuran kinerja tradisional. Keunggulan *Balanced Scorecard* antara lain (Hoffeker and Goldenberg, 1994:7) :

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

Balanced Scorecard selain mempunyai keunggulan, juga mempunyai kelemahan, antara lain :

1. Organisasi atau bagian organisasi yang akan menerapkan *Balanced Scorecard* harus mempunyai tujuan, misi, visi dan strategi yang jelas.
2. Harus mendapat dukungan dari semua tingkat manajemen agar *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dengan baik.
3. Dalam metode *Balanced Scorecard* harus menggunakan keempat perspektifnya karena keempat perspektif tersebut merupakan suatu rantai nilai yang saling berhubungan.

C. Hubungan Sebab-Akibat dalam *Balanced Scorecard*

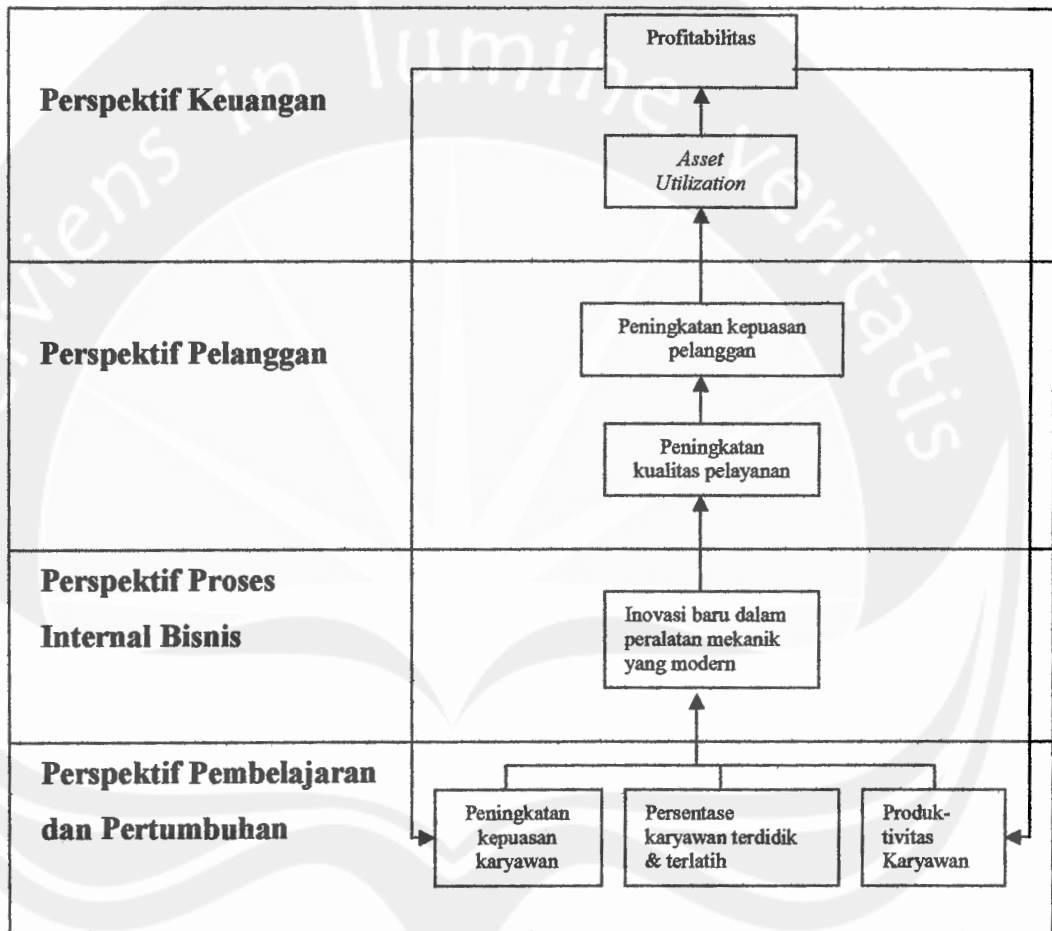
Beberapa perusahaan telah menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Pengalaman yang dihadapi oleh Kaplan dan Norton (1996:29) adalah *Balanced Scorecard* yang terbaik lebih dari sekedar kumpulan indikator-indikator kritis atau faktor-faktor kunci keberhasilan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:30) sebuah strategi merupakan serangkaian hipotesis mengenai sebab (*cause*) dan akibat (*effect*) dari aktivitas-aktivitas yang terkait didalamnya. Sistem pengukuran dalam *Balanced Scorecard* memiliki hubungan sebab akibat diantara tujuan-tujuan yang terdapat dari 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 Wardhani (1999:50) *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 bersifar integral, terjadinya permasalahan di suatu bagian akan menjadi penyebab permasalahan dibagian lain. Dengan mengetahui penyebab utama suatu permasalahan dan akibat yang ditimbulkannya, maka akan lebih mudah mencari alternatif pemecahannya, selain itu mendasarkan penelitian pada satu pengukuran kinerja saja dapat berakibat fatal.

Rantai sebab akibat seharusnya meliputi keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dari perspektif keuangan, *assets utilization* yang diukur

dengan menggunakan *Equipment Yield* dapat digunakan untuk mengetahui rasio kapasitas penggunaan biaya yang disediakan dengan sesungguhnya terjadi.

Gambar 2.2. Hubungan Sebab Akibat dalam *Balanced Scorecard*



Analisa terhadap preferensi pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan mengungkapkan bahwa munculnya inovasi baru pada pelayanan jasa dan teknologi merupakan salah satu fakto yang mempertinggi yingkat kepuasan pelanggan, kualitas layanan dam juga citra perusahaan. Analisa terhadap preferensi proses internal bisnis mengungkapkan bahwa perkembangan teknologi dan jasa layanan adalah salah satu faktor yang membuat perusahaan dapat melakukan inovasi baru akan meningkatkan secara tidak langsung kepuasan karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang didukung oleh karyawan yang semakin terdidik dan terlatih, yang secara langsung akan meningkatkan kualitas perusahaan.

D. Ikhtisar Bahasan

Penggunaan ukuran keuangan untuk menilai kinerja organisasi tradisional masih cukup relevan dan dapat diterima. Namun bagi organisasi global, tidak lagi hanya cukup menggunakan ukuran-ukuran kinerja keuangan. Organisasi global membutuhkan ukuran kinerja yang lebih cenderung bersifat non keuangan dan off balance sheet. Organisasi memerlukan sistem pengukuran kinerja yang dapat menghubungkan strategi bisnis dengan tindakan secara langsung. *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem yamng mampu membantu para manajer memeta strategi bisnis kedalam bentuk operasi atau tindakan kemampuan manajer puncak untuk melakukan *trend watching and evistoning* dipadukan dengan *strategic management system*.

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ini akan menempatkan manajemen dan karyawan pada posisi in control untuk menjalankan organisasi secara berhasil dalam mengarungi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard System* para manajer tidak hanya melihat hasil yang bersifat kuantitatif tetapi lebih memperlihatkan proses dalam menentukan strategi bisnis yang tepat.