

BALANCED SCORECARD DAN MANAJEMEN STRATEGIK**Umi Pratiwi**Fakultas Ekonomi Universitas Soedirman
Jalan HR. Bunyamin Grendeng Purwokerto Jawa Tengah

Abstract: This article is about the application of the balanced scorecard in strategic management, from strategy formulation, planning, implementation, to performance evaluation. The application is useful in translating corporation strategy into operational activities which are absolutely needed in obtaining both short and long term objectives efficiently. In the absence of the translation, limited resources would likely be thoughtlessly. The scorecard, thus, serves as a controlling means for the corporation to utilize its resources in a sensible way.

Kata kunci: *balance scorecard*, strategik manajemen

PENDAHULUAN

Tujuan perusahaan adalah mencari keuntungan atau laba yang tinggi, akan tetapi bukan itu tujuan utama satu-satunya. Ada yang lebih penting lagi yaitu kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Jika perusahaan tidak dapat berkembang secara berkelanjutan, maka perusahaan tersebut akan kalah dalam persaingan.

Untuk efisien dan efektifnya suatu perusahaan, sangat diperlukan adanya suatu struktur sistem pengendalian manajemen. Dalam pembangunan struktur sistem pengendalian manajemen tersebut, terdapat tiga komponen yang perlu didesain yaitu: (1) Struktur organisasi, yang dibangun sesuai dengan karakteristik lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan; (2) Jejaring informasi, dalam hal ini jejaring informasi didesain sesuai dengan struktur organisasi; dan, (3) Sistem penghargaan, yang didesain sesuai dengan tipe pekerja dan pekerjaan yang tepat dengan tuntutan lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena mudah dilakukan pengukurannya dan yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Sementara kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, pe-

ningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok dan peningkatan produktivitas serta *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya.

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* (BSC) diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus hanya pada aspek keuangan. Selanjutnya, BSC mengalami perkembangan pada implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. BSC mengalami perkembangan pesat selama satu dekade. Pada awal tahun 2000 BSC telah menjadi inti sistem manajemen strategik (*Strategic Management Sistem*), tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam operasi bisnisnya. BSC memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja non keuangan. Dengan teknologi informasi, BSC dikomunikasikan ke seluruh personel, dan dengan teknologi informasi koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan.

Sejarah bermula pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset Kantor Akuntan

Publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, melakukan studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Studi ini menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif terhadap kinerja keuangan dan non-keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balance Scorecard Measures that Drive Performance*”. Mulai pertengahan 1993, *Renaissance Solutions, Inc. (RSI)* sebuah perusahaan konsultan yang dipimpin oleh Norton (yang semula CEO Nolan Norton Institute) menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi di berbagai perusahaan, dan mulai saat itu berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik.

Sistem pengukuran kinerja dengan BSC akan membantu manajer dalam melihat bisnis dari empat perspektif, yaitu:

- (1) Kinerja Keuangan (*Financial Performance*), mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham. Alat ukur yang biasa digunakan adalah *Return on Investment (ROI)* dan *Residual Income (RI)*.
- (2) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), yang diukur dari bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan, alat ukur yang biasa digunakan adalah *Market Share, Customer Retention, Customer Acquisition, Customer Satisfaction* dan *Customer Probability*.
- (3) Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process*), kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Ukuran yang biasa digunakan adalah kualitas, *response time, cost* dan pengenalan produk baru.
- (4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth*), menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh dan berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang maupun yang akan datang, dengan adanya sumber daya yang produktif dan terus belajar agar

mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi *customer*. Alat ukur yang dipakai adalah *Employee satisfaction* dan *Information system available*.

Dalam penerapan *Balanced Scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang memiliki kriteria sebagai berikut: (a) Menunjukkan faktor kritis secara akurat, yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan; (b) Menunjukkan hubungan diantara ukuran individual sebagai penyebab; dan (c) Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

BSC merupakan *contemporary management tool*, yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan atau organisasi. *Balance* berarti berimbang dan *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu ini juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personal dimasa yang akan datang dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Dengan begitu perbandingan prestasi dari tiap personel dapat terdeteksi dari hasil skor yang telah dianalisa.

BSC menciptakan gabungan ukuran strategik, yang meliputi:

1. Hasil dan Ukuran Pemicu

Dimana ukuran hasil menunjukkan hasil dari suatu strategi (pendapatan yang meningkat atau kualitas yang membaik). Jumlah pendapatan meningkat adalah hasil dari penerapan strategi yang berhasil. Ukuran ini merupakan indikator yang menunjukkan kepada manajemen apa yang telah terjadi, sebaliknya, ukuran pemicu adalah indikator terdepan, yang menunjukkan kemajuan bagian-bagian penting dari penerapan suatu strategi.

2. Ukuran Keuangan dan Non-Keuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan, dengan menyadari pentingnya ukuran non-keuangan, banyak or-

ganisasi yang masih gagal memasukkan ukuran non-keuangan ke dalam kinerja manajemen puncak perusahaan, karena ukuran ini cenderung sedikit canggih dari pada ukuran keuangan dan manajemen puncak kurang akrab dengan penggunaan ukuran tersebut.

3. Ukuran Internal dan Eksternal

Perusahaan harus melakukan keseimbangan diantara ukuran-ukuran eksternal, seperti manufaktur, dengan alasan perusahaan sering mengorbankan pengembangan internal atau mengabaikan hasil eksternal, dengan keyakinan bahwa ukuran internal sudah cukup. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan dalam pendahuluan maka artikel ini mengangkat permasalahan mengenai bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* dalam penyusunan manajemen strategi?

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandangi kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka; para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non-finansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah

(*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Tujuan Penggunaan *Balanced Scorecard*

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah dengan tujuan untuk: (a) mengklarifikasi dan memperbaharui strategi; (b) mengkomunikasikan strategi di seluruh perusahaan; (c) menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi; (d) menghubungkan sasaran strategik dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan; (e) identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategis; dan (f) pelaksanaan review kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Manfaat *Balance Scorecard*

Berikut ini manfaat penggunaan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut: (1) Keseimbangan antara pengukuran internal yang terdiri dari proses bisnis internal dan proses

belajar dan pertumbuhan dan pengukuran eksternal yang ditujukan untuk pemilik badan usaha dan pelanggan; (2) Keseimbangan antara *outcomes measures* (pengukuran keluaran) yang merupakan hasil dari masa lalu dan *performance driver* (pemicu kinerja) di masa akan datang; (3) Keseimbangan antara unsur obyektivitas berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan unsur subyektivitas berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja masa akan datang yang membutuhkan pertimbangan.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki beberapa keunggulan, sebagai berikut: (1) Membuka peluang untuk memanfaatkan secara optimum alat manajemen dalam mendongkrak kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan; (2) Adanya peluang untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan; (3) Menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional; dan (4) Dalam sistem perencanaan strategik *Balanced Scorecard* mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik: strategik, komprehensif, koheren, seimbang, terukur.

Secara umum implementasi *Balance Scorecard*, akan muncul kendala-kendala sebagai berikut: (1) *Balanced Scorecard* akan sulit direalisasikan jika tim pada top manajemen tidak dapat mengartikulasikan secara jernih dan bagian pandangan dari strategi perusahaan tidak jelas, perbedaan sudut pandang antar anggota tim top manajemen tentang strategi perusahaan; (2) Pengembangan dan pemeliharaan *balance scorecard* dapat menciptakan beban kerja untuk beberapa karyawan. Manajemen yang sudah penuh oleh beban kerja normal di perusahaan sehingga begitu antusias tentang perubahan/penambahan beban kerja; (3) Penolakan sebagai akibat beban kerja karena tidak adanya kejelasan dan pemahaman yang kurang baik dari semua yang terlibat dalam *balance scorecard* dan kekhawatiran bagi manajer-manajer tertentu karena *Balanced Scorecard* mensyaratkan adanya transparansi; (4) *Balanced Scorecard* senantiasa berkembang, namun harus survive

dan berhasil baik terutama dalam hal pembuatan laporan.

Dalam kaitan dengan aspek keuangan dan non keuangan *Balanced Scorecard* terdiri atas empat *prespective* pengukuran adalah sebagai berikut:

a. Prespektif Keuangan

Dalam prespektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan ini tercermin, dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return on Investment* (ROI) atau bahkan *Economic Value Added* (EVA) (Teuku Mirza).

b. Prespektif Pelanggan

Dalam prespektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat bahwa aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin survive bila tidak didukung oleh pelanggan (Felix Jebarus, 1997). Loyalitas tolak ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pada pelanggan menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Proporsi segmentasi pasar, tingkat perolehan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, sejauh mana hubungan perusahaan dan pelanggan, dan sejauh mana perusahaan memenuhi tuntutan pelanggan merupakan hal-hal yang urgen dalam perspektif pelanggan.

c. Prespektif Bisnis Internal.

Dalam hal ini ada tiga hal utama yang menjadi perhatian perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Inovasi, dalam proses inovasi, unit bisnis industri mencari kebutuhan laten pelanggan, dan menciptakan

produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggan; (2) Operasi, dalam proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan perusahaan; dan, (3) Pelayanan purna jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

- d. Prespektif Belajar dan Berkembang
Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu: *prinsip people, sistem, dan organization*. Prespektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan akan berujung pada *rational goal model* (Martani Huseini, 1997). Pada dimensi lain yang berlawanan, model *human relation* lebih menekankan pada jalinan yang harmonis antar karyawan dan demikian pula hubungan karyawan dengan perusahaan merupakan aspek yang dijunjung tinggi sehingga *employee retention* maupun *employee satisfaction* adalah sesuatu hal yang vital.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Penyusunan Manajemen Strategi

Sebelum pembahasan lebih jauh mengenai bagaimana BSC dapat mewarnai dalam seluruh tahapan penyusunan strategi, maka pemahaman mengenai apa itu strategi dan bagaimana tahapan dalam penyusunannya, mutlak diperlukan. Strategi menurut Jauch dan Glueck (1999) didefinisikan sebagai suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Strategi muncul dari adanya suatu proses dialogis antara seluruh peluang dan masalah-masalah yang muncul dalam suatu organisasi. Pada tahap perumusan strategi, maka perumusan strategi dilakukan dalam dua tingkat, tingkat pertama adalah perumusan strategi, dan tingkat kedua penentuan perencanaan

strategik. Kedua tingkatan tersebut akan menghasilkan suatu perumusan-perumusan beberapa tujuan perusahaan, mulai dari yang bersifat filosofis idealis hingga ke tataran pragmatis praktis. Dalam tingkat perumusan strategis akan dihasilkan perumusan visi dan tujuan perusahaan sedangkan pada tingkatan kedua akan ditentukan sasaran strategi.

Peranan BSC pada tahap ini terletak pada saat perumusan strategi maupun pada tahap perencanaan strategik. Kontribusi BSC dalam perumusan dan perencanaan strategi merupakan suatu alat mutakhir dalam menerjemahkan seluruh strategi perusahaan ke dalam aktivitas operasional perusahaan dengan berusaha meminimalkan biasa yang terjadi ditingkat operasional. Dengan penerapan BSC maka perusahaan tidak saja berpikir jangka pendek namun juga akan disibukkan dalam pencapaian tujuan jangka menengah maupun jangka panjang.

BSC merupakan bentuk pengejawantahan hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi. Strategi semakin membumi dengan parameter ukur yang mudah dicerna oleh setiap orang. BSC dipakai bukan hanya untuk komunikasi strategi tetapi juga untuk manajemen strategi. Oleh karena itu cakupan aktivitas dalam BSC meliputi menjelaskan dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi, menyesuaikan tujuan setiap unit atau departemen terhadap strategi, mengidentifikasi dan menyesuaikan inisiatif strategis, menterjemahkan sasaran strategis menjadi sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan, merevisi dan mereview hal strategik dan operasional untuk mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi.

Dengan BSC perusahaan mampu melihat perusahaan sebagai suatu kesatuan yang utuh, sehingga perusahaan dapat menjalankan manajemen strategik secara lebih efektif dan efisien. *Balanced Scorecard* telah mampu menunjukkan eksistensinya, bukan hanya sebagai alat dalam penyusunan strategi namun juga dapat berperan dalam memberikan pedoman dalam pelaksanaan strategi bahkan dalam menilai kinerja penerapan manajemen strategi.

Terkait dengan peranan BSC dalam setiap tahapan sistem manajemen strategik maka

kini BSC telah bermain bukan hanya pada tataran strategik, namun juga pada tataran teknis, maka *Balanced Scorecard* kini harus terefleksikan dalam setiap paramete teknis. Hubungan antara peranan BSC, sistem manajemen strategik dan beberapa keluaran teknis yang dipengaruhi oleh prespektif BSC.

Penyusunan strategi perusahaan menggunakan BSC, maka penerapan BSC tersebut dapat diikhtisarkan ke dalam empat langkah penting: (1) Menentukan strategi, BSC membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional, sehingga perlu adanya proses penentuan BSC dengan menentukan strategi organisasi; (2) Menentukan ukuran strategi, mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah diterapkan. Organisasi harus fokus pada ukuran-ukuran penting dalam strategi; (3) Menyatukan sistem-sistem dalam ukuran manajemen, BSC harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya dan praktek-praktek sumber dayanya; dan (4) Menelaah ukuran dan hasil, BSC berjalan maka secara konsisten harus dite-laah oleh manajemen puncak.

Dengan demikian peranan *Balanced Scorecard* dalam tahap sistem manajemen strategik dapat digambarkan pada gambar 1.

Balance Scorecard Dalam Proses Manajemen Strategik

BSC memperkenalkan empat proses manajemen baru yang secara terpisah dan bersama-sama memberikan andil untuk mengaitkan sasaran strategik jangka panjang dengan tindakan jangka pendek, yaitu:

a. Penjabaran Visi

Pada proses pertama ini, diperlukan penjabaran visi yang akan membantu manajemen dalam membentuk konsensus di seputar visi dan strategi organisasi. Hal ini tidak dijabarkan dengan mudah dalam bentuk operasional, namun juga memberikan arahan sampai pada tingkat lokal. Pihak manajer harus dapat mengekspresikan pernyataan-pernyataan mengenai visi dan strategi ini dalam berbagai bentuk baik melalui kata-kata sebagai manifestasi

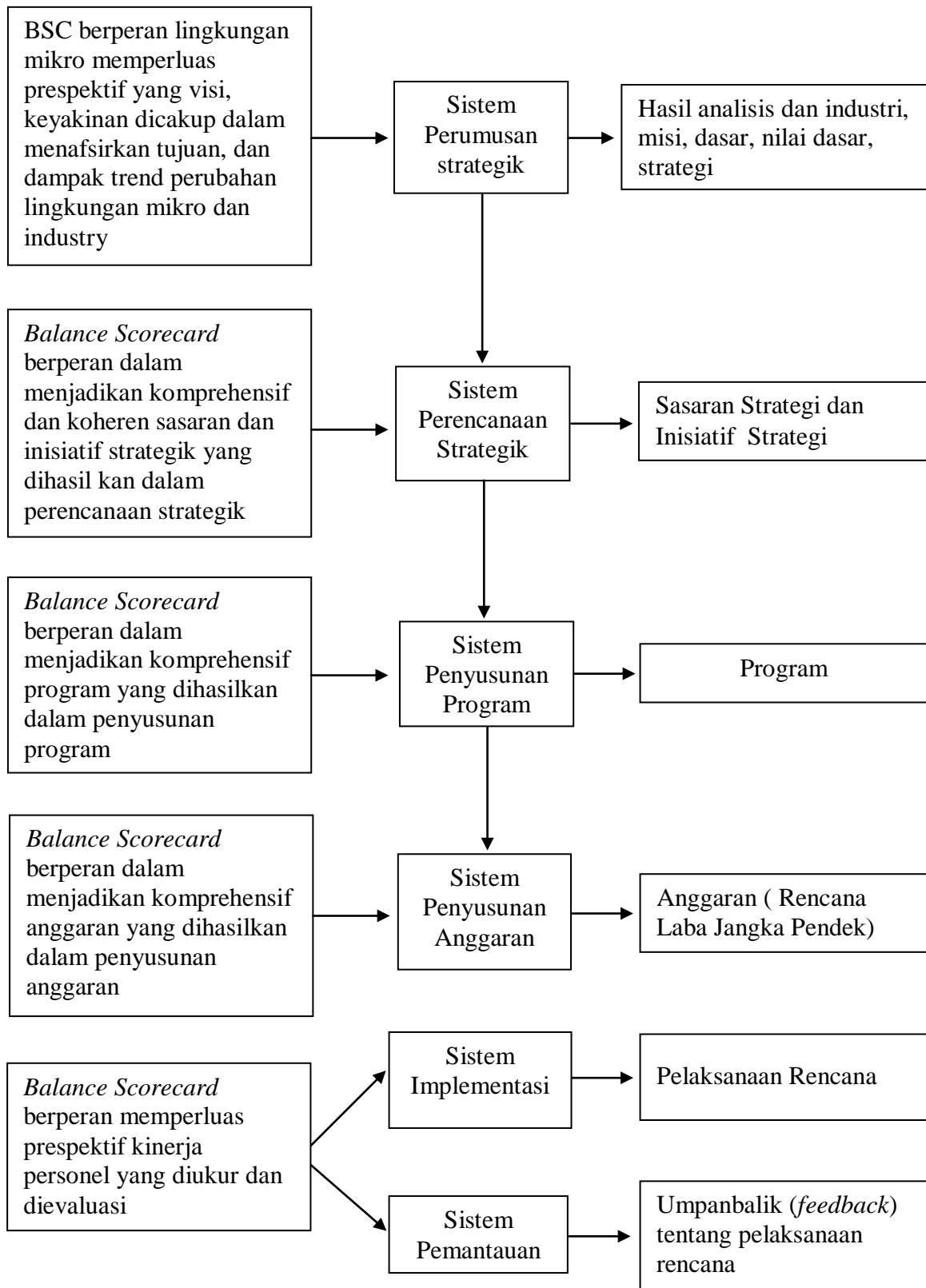
sejumlah sasaran dan pengukuran terpadu dan disepakati oleh semua senior eksekutif, sebagai pendorong keberhasilan jangka panjang. Dengan *Balanced Scorecard* ini memaksa manajemen senior mencapai kesepakatan dan kemudian menjabarkan visi mereka dalam istilah yang memiliki makna bagi organisasi yang akan merealisasikan visi tersebut.

b. Pengkomunikasian dan Pengaitan

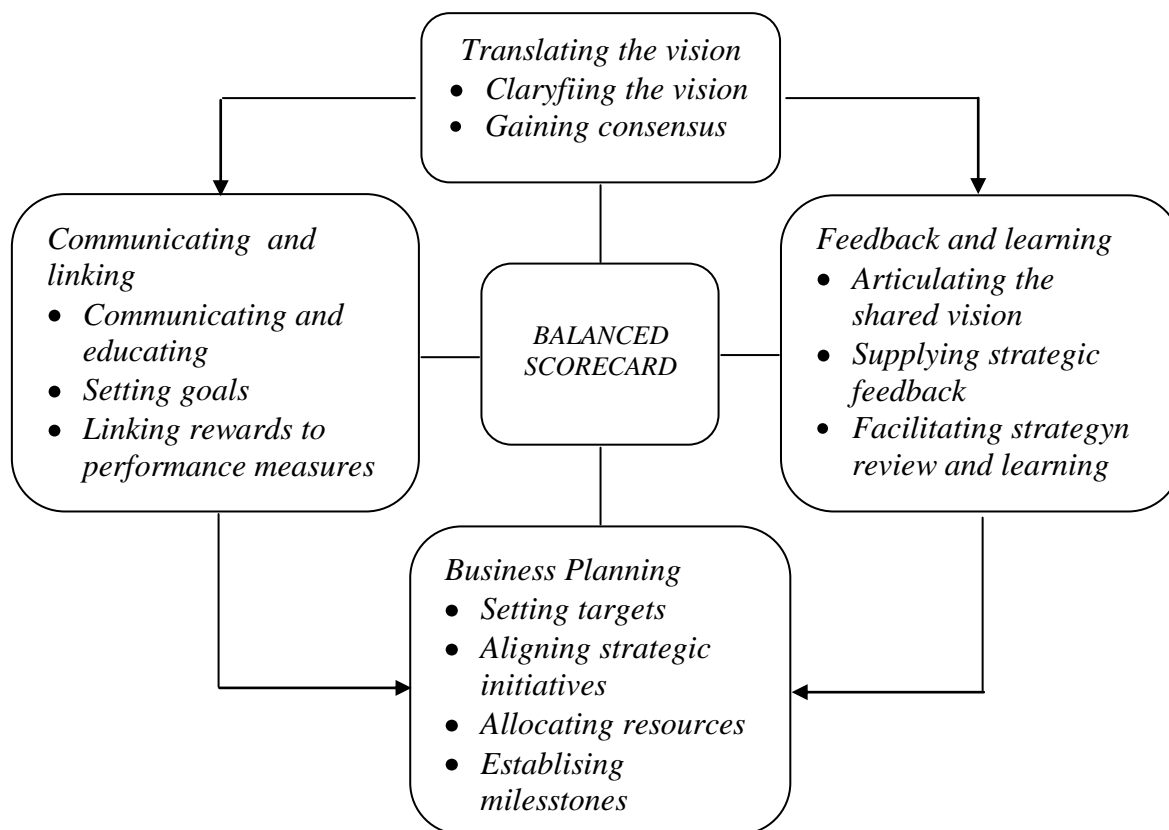
Memungkinkan manajer mengkomunikasikan strategi mereka ke atas dan ke bawah organisasi serta mengaitkannya dengan sasaran departemen dan individu. BSC memberikan manajer cara untuk memastikan, bahwa semua tingkat organisasi memahami strategi jangka panjang sehingga sasaran departemen maupun individu sejalan dengan strategi jangka panjangnya. BSC memberi tanda pada tiap karyawan mengenai sasaran yang ingin dicapai perusahaan bagi pemegang saham dan konsumen. Maka untuk menyesuaikan kinerja individu karyawan dengan strategi keseluruhan, pengguna BSC biasanya terlibat dalam tiga aktivitas: (a) Pengkomunikasian dan pendidikan; (b) Penentuan tujuan; (c) Pengaitan penghargaan dengan pengukuran kinerja.

c. Perencanaan Bisnis

Dalam proses yang ketiga ini berguna bagi perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan financial mereka. Hampir semua organisasi sekarang ini menerapkan bermacam program perubahan, masing-masing dengan kemenangan dan konsultasinya sendiri, dan masing-masing bersaing untuk waktu, energi, dan sumber senior eksekutif mereka. Manajer menghadapi kesulitan untuk menyatukan bermacam inisiatif untuk mencapai tujuan strategi mereka. Tetapi ketika manajer menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk pengukuran *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber dan penetapan prioritas, mereka dapat melangkah dan mengkoordinasi inisiatif yang mendorong mereka kearah sasaran strategik jangka panjang.



Gambar 1. Peran *Balanced Scorecard* Sistem Manajemen Strategik Keluaran



Gambar 2. *Managing Strategy: Four Processes*

d. Umpan Balik dan Pembelajaran

Umpan balik dan pembelajaran memberikan perusahaan kapasitas untuk menjadikannya sebagai pembelajaran strategis proses review dan umpan balik yang ada terfokus pada perusahaan, departemennya, atau karyawan individunya telah memenuhi tujuan financial yang dianggarkan. Dengan *Balanced Scorecard* di pusat sistem manajemennya, sebuah perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendek dari tiga prespektif tambahan konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan dan mengevaluasi strategi dalam hal kinerja sekarang ini. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strategi guna mencerminkan pembelajaran waktu riil.

Banyak perusahaan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja mereka. Penerapan konsep ini memberikan klarifikasi, konsensus, dan focus pada peningkatan yang diharapkan dalam kinerja.

Dengan demikian empat proses manajemen baru yang secara terpisah dan bersama-sama memberikan andil untuk mengaitkan sasaran strategik jangka panjang dengan tindakan jangka pendek dapat di lihat pada gambar 2.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas maka dapat, disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* bukan hanya dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga digunakan sebagai sistem manajemen strategis, karena *balance scorecard* akan memberikan petunjuk guna membuat visi, misi, dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan. Proses dalam strategi manajemen untuk *Balanced Scorecard* meliputi: penjabaran visi, pengkomunikasian dan pengkaitan, perencanaan bisnis, dan umpan balik dan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Butler, Steve R. Letza and Bill Neale, 1997. *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. Long Range Planning, Vol. 30, No. 2 pp. 242-253.
- Budi W. Soetjipto, 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Artikel Usahawan No. 06, Juni.
- Jemsly Hutabarat, 1997. *Balanced Scorecard diantara Taktik dan Strategi*. Artikel Usahawan No. 06, Juni.
- Martani Huseini, 1997. *Balanced Scorecard Penyeimbangan Pengukuran Kinerja Organisasi*. Artikel Usahawan No. 06, Juni.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1996. *Using The Balance Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, Januari-Februari.
- Teuku Mirza, 1997. *Balanced Scorecard*. Artikel Usahawan No. 06, Juni.
- Thomas Secakusuma, 1997. *Prespektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard*. Artikel Usahawan, No. 06, juni, pp. 1022-1046.