

TINJAUAN PUSTAKA *BALANCED SCORECARD*, KEUNGGULAN DAN KELEMAHAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*

Duma Megaria Elisabeth

Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia
duma0803@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dalam penulisan jurnal ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis serangkaian manfaat dan kontribusi yang diperoleh dari penerapan *Balanced Scorecard* (BSC). *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang membantu manajer menerjemahkan strategi organisasi menjadi tujuan operasional dan mengimplementasikannya. Kerangka kerja BSC terlihat pada strategi dari empat perspektif yang berbeda yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal proses dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya, penerapan BSC memastikan bahwa strategi dikomunikasikan kepada semua karyawan yang sesuai untuk memfasilitasi penerapan BSC tersebut. Metodologi penelitian ini adalah dengan melakukan penelitian kualitatif berdasarkan tinjauan bibliografi eksklusif karya teoritis / konseptual dan empiris yang sebelumnya dilakukan pada subjek (tinjauan sistematis literatur). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa BSC lebih dari sistem evaluasi kinerja yang sederhana, untuk menjadi alat manajemen strategis sejati yang dapat mengklarifikasi, menerjemahkan misi dan strategi organisasi serta memungkinkan proses komunikasi, keselarasan strategis dan organisasi belajar. Penelitian ini memberikan kontribusi pada keadaan pengetahuan saat ini, karena identifikasi manfaat dan kontribusi dalam pengenalan dan implementasi BSC dapat memfasilitasi adopsi dan pengembangannya dalam organisasi yang bermaksud untuk mengimplementasikan alat ini. Selain itu, pada penelitian ini menemukan bahwa tambahan pilar dari BSC yaitu keberlanjutan (*sustainability*) yang diharapkan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya dan membuktikan luasnya penelitian tentang topik *Balanced Scorecard*.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Manajemen Strategis, Penerapan *Balanced Scorecard*

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan termotivasi untuk selalu mencari pengukuran yang terbaik untuk perusahaan. Pada awalnya, pengukuran perusahaan hanya berkisar pada perspektif keuangan. Dewasa ini pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga dikembangkan suatu konsep *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi

dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan. Namun semakin lama, baik praktisi maupun akademisi menemukan apabila pengukuran kinerja tradisional tidak mampu untuk membuat keputusan saat ini (Malina and Selto, 2001).

Pada tahun 1992, Kaplan dan Norton memperkenalkan pengukuran kinerja terbaru yang mampu mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pada awal kemunculannya *balanced scorecard* dianggap sebagai alat pengendalian strategis (Mooraj, Oyon and Hostettler, 1999). *Balance Scorecard* menawarkan kepada aatasan, kombinasi pengukuran kinerja non-keuangan dan keuangan. *Balanced Scorecard* secara

eksplisit fokus pada pembuatan keputusan dan *outcomes*, maka Balance Scorecard cenderung digunakan untuk memandu strategi perkembangan, implementasi, dan komunikasi (Malina and Selto, 2001). Hal ini mengakibatkan banyak perusahaan yang ingin menerapkan *balanced scorecard*.

Namun, tidak semua perusahaan berhasil menggunakan *balanced scorecard*. Hal ini pun menarik perhatian peneliti untuk meneliti lebih jauh mengenai *balanced scorecard*. Sehingga bisa dikatakan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu topik yang perkembangannya paling signifikan di akuntansi manajemen (Atkinson et.al, 1997). Pada saat ini banyak sekali penelitian mengenai *balanced scorecard* baik di Indonesia maupun di luar negeri dengan beragam topik. Seperti Chan & Chan (2004) yang meneliti *balance scorecard* di sektor publik dan Nurosidah & Purnomosidhi (2008) yang meneliti *balanced scorecard* di Rumah Sakit.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perkembangan konsep *balanced scorecard* sejak dari awal kemunculannya sampai saat ini. Penelitian ini mencoba untuk menjabarkan perkembangan konsep *balanced scorecard* berdasarkan jurnal, artikel, dan rangkuman yang dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David.P. Norton, sebagai pencetus *balanced scorecard*. Agar menambah informasi mengenai penelitian *balanced scorecard*, maka digunakan artikel lainnya dengan tema efektifitas *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil review pada kesembilan artikel, Peneliti mengklasifikasikan 9 artikel yang dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David.P. Norton menjadi 3 titik fokus, yaitu: pengenalan, implementasi, dan penyempurnaan atau perluasan konsep. Hasil penelitian yang lain terkait dengan 2 artikel tambahan mengenai efektifitas *balanced scorecard*.

Banyaknya perusahaan yang mengadopsi *balanced scorecard* serta berkembangnya penelitian yang beraneka ragam mengenai *balanced scorecard*, juga mempengaruhi konsep dasar *balanced*

scorecard itu sendiri. *Balanced scorecard* yang semula alternatif pengukuran kinerja (Kaplan and Norton, 1992), semakin diperluas dengan fungsinya sebagai sistem manajemen strategik (*strategic management system*) (Kaplan and Norton, 1993). Tak hanya memberikan konsep mengenai fungsi dan peran *balanced scorecard* sebagai alat manajemen, tapi Kaplan dan Norton juga memberikan langkah – langkah bagi perusahaan yang ingin menerapkan *balanced scorecard* dengan menyediakan contoh perusahaan yang sudah menerapkannya (Kaplan dan Norton, 1993; 2001; 2001a). Adanya perluasan fungsi dari penerapan *balanced scorecard* menjadi alasan untuk melakukan penelitian ini. Untuk review artikel ini menggunakan 9 artikel yang dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Dan 2 artikel tambahan yang dipublikasikan oleh Malina & Selto (2001) dan Mooraj et al. (1999) sebagai pelengkap.

Metode ini mengusulkan untuk merangkum indikator kinerja terkemuka dan tertinggal dalam satu dokumen, dari empat perspektif, seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Perspektif keuangan

Memeriksa apakah strategi perusahaan berkontribusi terhadap peningkatan hasil keuangan. Sasaran keuangan terkait dengan pendapatan, pertumbuhan dan nilai bagi pemegang saham. Tujuan dan langkah-langkah keuangan memainkan peran ganda: mereka mendefinisikan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan berfungsi sebagai tujuan utama tujuan dan ukuran semua perspektif *scorecard* lainnya. Menurut Kaplan & Norton (2000), dari perspektif ini perusahaan memiliki dua strategi utama: pendapatan pertumbuhan dan produktivitas. Yang pertama akan tercermin dalam perspektif lain, memperkenalkan sumber pendapatan baru dari pasar baru, produk baru, dan pelanggan baru; atau memperluas hubungan dengan pelanggan yang sudah ada. Strategi produktivitas, di sisi lain, sedang berjalan harus tercermin dalam pencarian efisiensi dalam kegiatan operasional yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat

ini. Ini mungkin juga termasuk pengurangan biaya.

Perspektif Pelanggan

Menuntut definisi tentang segmen pasar di mana perusahaan bermaksud untuk bersaing. Perusahaan harus menerjemahkan pelanggan yang paling penting perlu menjadi langkah-langkah spesifik. Tujuannya adalah untuk memeriksa bagaimana kinerja perusahaan efektif nilai kepada pelanggan yang tepat. Ukuran yang paling umum didefinisikan adalah kepuasan dan hasil yang dikaitkan dengan pelanggan: kepuasan, ketertarikan, retensi, dan profitabilitas.

Perspektif Internal

Ukuran perspektif pelanggan dan pemegang saham harus didukung oleh proses internal. Dalam perspektif ini, organisasi mengidentifikasi yang kritis proses untuk mencapai tujuan dari dua perspektif yang disebutkan sebelumnya. Prosesnya harus menciptakan kondisi bagi organisasi untuk memberikan proposal nilai kepada pelanggan dan dengan demikian menarik dan mempertahankan pelanggan di segmen pasarnya, menciptakan nilai untuk pemegang saham.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hanya perusahaan yang dapat belajar adalah perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja. Kualifikasi organisasi terjadi melalui investasi pada peralatan baru, dalam penelitian dan pengembangan produk baru, dalam sistem dan prosedur dan sumber daya manusia perusahaan. Hauser dan Katz (1998) menyatakan bahwa “setiap metrik, bagaimanapun digunakan, akan memengaruhi tindakan dan keputusan”. Tetapi, tentu saja, memilih yang tepat sangat penting untuk kesuksesan. Setiap perspektif harus memiliki seperangkat ukuran kinerja yang berbeda, yang harus demikian khusus untuk karakteristik dan kebutuhan masing-masing perusahaan. Selain itu, kinerja ini tindakan harus mencerminkan dan mewujudkan misi dan strategi perusahaan.

Perspektif BSC Analisis SWOT	Keuangan	Pelanggan	Internal Bisnis	Pembelajaran dan Pertumbuhan
Peluang (Opportunities)	Dukungan finansial dari pemegang saham	Mendapatkan berbagai macam penghargaan layanan yang bermanfaat dalam proses peningkatan promosi, dan layanan.	Memiliki kerjasama yang baik dengan beberapa perusahaan dalam proses peningkatan layanan produk.	Memiliki <i>team</i> pengembangan pelatihan eksternal, dan keahlian eksternal yang profesional
Ancaman (Threats)	Persaingan sistem dalam penerbitan polis pada <i>section underwriting</i>	Pengembangan ritel sesuai dengan kebijakan peraturan pemerintah dan turunya daya beli konsumen.	Persaingan perusahaan baru yang memiliki teknologi yang lebih unggul	Proses adopsi pengembangan teknologi kompetitor yang tinggi, dan cepat
Kekuatan (Strengths)	Dukungan stabilitas <i>office</i> yang sangat kuat dan memiliki rasio <i>capital</i> yang cukup besar	Pelayanan yang sangat memuaskan berdasarkan kepuasan konsumen dan memiliki departemen <i>risk survey</i> yang kuat	Para pekerja yang telah banyak memiliki sertifikasi asuransi nasional dan internasional, dan tenaga kerja yang handal dalam berbagai bidang	Pelatihan per periodik yang diberikan perusahaan dalam meningkatkan keahlian dalam pekerjaan
Kelemahan (Weaknesses)	Penyesuaian dengan <i>regulator</i> mengenai penyesuaian kebijakan dengan pemerintah	Explorasi ritel yang menguntungkan	Menentukan sikap atau <i>behavior</i> dari masing-masing karyawan dan komitmen pegawai yang rendah	Kesempatan mendapatkan promosi jabatan, dan peningkatan jenjang karir yang sulit.

2. Penelitian Analisa Konsep Balanced Scorecard

Fokus utama dalam review artikel ini terutama pada perkembangan konsep dari *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dari periode 1992 sampai 2018. Selain menjelaskan mengenai perkembangan konsep *Balance Scorecard*, artikel ini juga menyediakan artikel jurnal dari peneliti lainnya mengenai penerapan *Balance Scorecard*.

2.1 Pengenalan Balance ScoreCard

Dimulai pada tahun 1992, Robert S.Kaplan dan David P. Norton mempublikasikan jurnal mereka yang berjudul *The Balanced Scorecard-Measurement that Drive Performance*. Pada jurnal ini, baik kedua peneliti tersebut mencoba untuk memperbaiki kekurangan pada sistem pengukuran kinerja pada saat itu dengan mengenalkan suatu sistem baru yang disebut dengan *Balanced Scorecard*(Kaplan and Norton, 1992). *Balanced Scorecard* tidak hanya menawarkan pengukuran keuangan saja, melainkan memberikan beberapa komponen tambahan pengukuran yang bersifat non keuangan. *Balanced Scorecard* menawarkan 4 perspektif bagi manajer

dalam mengukur kinerjanya, yaitu : *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Perspective, dan Innovation and Learning Perspective*. Pada jurnal ini, dijelaskan mengenai keterkaitan antar setiap perspektif. Selain itu, terdapat penjabaran makna dari setiap perspektif. Baik Robert.S.Kaplan dan David P.Norton menawarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk menterjemahkan strategi perusahaan agar dapat diimplementasikan pada operasional perusahaan. Kedua peneliti tersebut juga menekankan apabila *Balanced Scorecard* bukanlah sebuah jaminan apabila strategi perusahaan akan tercapai. *Balanced Scorecard* dipandang oleh kedua peneliti, sebagai bentuk ataupun wujud perubahan fundamental yang mendasari asumsi mengenai pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* dianggap mampu menjaga perusahaan untuk melihat kedepan maupun sebaliknya.

2.2 Implementasi *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1993, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton kembali mempublikasikan jurnal bertemakan *Balanced Scorecard* dengan judul *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Pada jurnal ini peneliti memberikan contoh bagaimana penerapan BSC di beberapa perusahaan. Kedua peneliti berpendapat apabila *Balanced Scorecard* bukanlah *template* yang dapat disistem informasikan secara langsung pada semua perusahaan. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan dalam situasi pasar, strategi produk, dan lingkungan (Kaplan and Norton, 1993) yang mengakibatkan setiap perusahaan membutuhkan *scorecard* yang berbeda – beda. Sehingga pemberian contoh ini dimaksudkan agar perusahaan yang ingin menerapkan BSC, tidak mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* secara langsung. Perusahaan yang menjadi contoh adalah Perusahaan *Rockwater, Apple Computer, dan Advanced Micro Devices*. Setiap perusahaan memiliki keunikan dan caranya masing – masing dalam membangun *balanced scorecard*. Contohnya saja, *Appledan Advanced Micro Devices* dimana eksekutif keuangan

perusahaan akrdengan pemikiran *strategistop management*, sehingga mampu membangun *scorecard* tanpa adanya musyawarah. Sedangkan untuk perusahaan *Rockwater*, manajemen senior belum menentukan strategi organisasi yang tepat apalagi meningkatkan kinerja utama yang mendorong keberhasilan strategi ini. Pada akhir jurnal, kedua peneliti menyisipkan wawancara dengan Larry D.Brady, seorang eksekutif presiden *FMC Corporation*. *FMC Corporation* adalah salah satu perusahaan yang memutuskan untuk menggunakan *balanced scorecard*. Wawancara ini membahas pengalaman perusahaan *FMC Corporation* dalam mengimplementasi *balanced scorecard*. Salah satu pendapat yang paling menarik dari Larry D.Brady adalah pandangannya mengenai *balanced scorecard* sebagai *strategic measurement system*, bukan alat ukur strategi perusahaan.

Pada tahun 2001, Robert S.Kaplan mempublikasikan sebuah jurnal yang berjudul *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. Jurnal ini masih berkisar implementasi *balanced scorecard*, namun pada organisasi *non-profit* atau nirlaba. Peneliti berpendapat apabila adanya kebutuhan dari organisasi nirlaba terhadap pengukuran kinerja dikarenakan meningkatnya persaingan antar lembaga atau organisasi yang berkembang (Kaplan, 2001). Perusahaan nirlaba atau organisasi *nonprofit* membutuhkan *balanced scorecard* untuk meningkatkan pengelolaan organisasi. Pada jurnal ini, peneliti mencoba menjabarkan hasil dari penerapan *balanced scorecard* pada beberapa organisasi *non-profit* dalam kurun waktu beberapa tahun. Perusahaan yang digunakan sebagai contoh adalah *United Way of Southeastern New England (UWSENE), Duke Children's Hospital (DCH), dan New Profit Inc*. Pada awalnya, setiap perusahaan memiliki permasalahan masing – masing. Ketiga perusahaan berharap, dengan menerapkan *balanced scorecard* akan membawa peningkatan dalam kinerja masing – masing

perusahaan. Namun hasilnya, hanya perusahaan DCH dan *New Profit Inc.* yang berhasil menerapkan *Balanced Scorecard*. Sedangkan UWSNE gagal dalam menerapkan *balanced scorecard* dikarenakan adanya perubahan dalam kepemimpinan.

2.3 Penyempurnaan Konsep *Balanced Scorecard*

Pada tahun 1996, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton memperkenalkan *Strategic Learning* (Pembelajaran Strategik) dalam jurnalnya yang berjudul *Strategic Learning and balanced scorecard*. Peneliti berpendapat apabila kemampuan perusahaan untuk *organizational Learning* pada tingkat eksekutif merupakan aspek berharga dalam *balanced scorecard* (Kaplan and Norton, 1996). Hal ini disebabkan *strategic learning* merupakan pengetahuan bagi pihak yang akan menggunakan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen strategik (*strategic management system*). Proses dari *strategic learning* dimulai dari mengklarifikasi visi bersama yang ingin dicapai perusahaan. penggunaan pengukuran berfungsi sebagai bahasa untuk menterjemahkan konsep kedalam bentuk atau tindakan yang tepat serta selaras agar tercapai tujuan perusahaan. Adanya penekanan dalam membangun hubungan sebab-akibat dalam *scorecard*, agar memungkinkan individu di berbagai bagian organisasi mampu memahami dalam mencocokkan dampak dari peran mereka dengan pihak lain. Untuk pemantauan kinerja dapat diambil dalam bentuk pengujian hipotesis dan *double-loop learning*.

Pada tahun 2001, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton menerbitkan ringkasan dari bukunya yang berjudul *The Strategic Focused Organization*. Ringkasan tersebut berisikan 5 prinsip atau 5 cara dalam mengubah *balanced scorecard* dari alat untuk mengukur kinerja menjadi alat untuk menciptakan strategi – indikator kinerja manajemen perusahaan (Kaplan and Norton, 2001). Pertama, menterjemahkan strategi menjadi istilah operasional. Kedua, menyelaraskan organisasi pada strategi.

Ketiga, membuat strategi *everyone's everyday job* (menggunakan *balanced scorecard* untuk membantu pekerja mengembangkan tujuan personalnya). Keempat, membuat strategi proses berkelanjutan. Kelima, memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Pada tahun 2004, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton menerbitkan artikel yang berjudul *Strategy Maps*. Melalui artikel ini, peneliti ingin menunjukkan bagaimana mendeskripsikan, mengukur, dan menyelaraskan *intangible asset* milik perusahaan untuk mencapai kinerja yang tinggi dan lebih menghasilkan profit. Pada artikel ini menjelaskan bahwa *strategy map* merupakan representasi visual dari strategi perusahaan (Kaplan and Norton, 2004). *Strategy maps* akan memberikan tampilan bagaimana tujuan dari 4 perspektif *balanced scorecard* berintegrasi dan bergabung dalam menggambarkan strategi perusahaan. Biasanya satu tujuan dari empat perspektif *balanced scorecard* dari *strategy maps* membawa 20 sampai 30 pengukuran yang dibutuhkan. Hal inilah yang menjadi kritikan atas penggunaan *balanced scorecard*. Namun kritikan tersebut dibantah dalam artikel ini. *Strategy maps* menunjukkan bagaimana berbagai pengukuran pada bangunan *balanced scorecard* yang benar menyediakan instrumentasi untuk satu strategi. Perusahaan dapat merumuskan dan mengkomunikasikan strategi mereka dengan sistem yang terintegrasi.

Pada tahun 2006, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton mempublikasikan sebuah review singkat berjudul *How to implement a new strategy without disrupting your organization*. Review ini berisikan mengenai langkah – langkah perusahaan agar dapat memilih sebuah desain yang dapat bekerja dengan baik, sehingga perusahaan mampu mengembangkan sistem strategis yang dapat mencocokkan struktur dan strategi. Peneliti mencoba menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh banyak perusahaan, yaitu membuat strategi agar dapat meningkatkan nilai perusahaan. Pada

review singkat ini, peneliti kembali menawarkan sistem manajamen berbasis *balanced scorecard* (Kaplan and Norton, 2006). Sistem manajemen berbasis *balanced scorecard* dianggap sebagai cara terbaik untuk menyelaraskan strategi dan struktur perusahaan. *Scorecard* dianggap sebagai alat yang ampuh untuk melaksanakan dan sekaligus memantau unit strategis. Pada review singkat ini peneliti juga tak lupa memberikan contoh perusahaan yang mengimplemmentasi *balanced scorecard* sebagai sistem manajemennya. Antara lain : *Du Pont's Engineering Polymers* dan *Royal Canadian Mounted Police* (perusahaan sektor publik).

Pada tahun 2008, Robert S.Kaplan dan David.P.Norton kembali mempublikasikan review yang berjudul *Mastering The Management System*. Peneliti menyoroti adanya permasalahan diperusahaan, terutama dibagian sistem manajemennya. Kerusakan yang terjadi pada sistem manajemen bukanlah disebabkan kurang kemampuan si manajer, tetapi kegagalan perusahaan dalam memprediksi strategi barunya (Kaplan and Norton, 2008). Selanjutnya, peneliti menunjukkan langkah bagaimana alat management (*management tools*) dapat terintegrasi dalam sistem dan menghubungkan manajemen strategi dan operasional. Kesimpulannya adalah keberhasilan dalam menyeimbangkan dan menghubungkan prioritas jangka pendek dan jangka panjang dengan memiliki tata kelola perusahaan yang baik serta proses penterjemahan strategi ke dalam tingkat operasional yang baik. Tanpa salah satu dari keduanya, sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* menjadi alat untuk menerjemahkan strategi kedalam bentuk aktivitas operasional.

Pada tahun 2010, Robert S.Kaplan mempublikasikan sebuah *working paper* yang berjudul *Conceptual Foundation of Balanced Scorecard*. Isi dari *working paper* tersebut berkisar dari sejarah awal perkembangan *balanced scorecard*. Dimulai dari kemunculan, teori yang mendukung, sampai perluasan konsep *Balanced scorecard* (Kaplan, 2010).

3. Hasil klasifikasi artikel yang diteliti

Seperti yang dikutip sebelumnya, artikel-artikel tersebut diklasifikasikan menjadi "penelitian konseptual " atau " empiris penelitian". Tujuan dari studi investigasi hambatan yang terkait dengan proses implementasi BSC. Studi dikembangkan dengan menerapkan studi kasus (62%) dan survei (25%). Itu bisa diverifikasi dominasi studi kasus tunggal dengan cakupan wilayah dan survei dilakukan di Indonesia cakupan nasional. Hasil ini tidak konklusif, tetapi mereka sesuai dengan kecenderungan yang ditunjukkan literatur oleh peneliti memeriksa implementasi BSC dalam konteks tertentu.

Perbandingan dengan Jurnal Lain :

1. Menurut Marcela Porporato, Peter Tsasis dan Liz Maria Marin Vinuesa (International Journal of Productivity and Performance Management Vo.66 No.3, 2017, Emerald Publishing Limited) yang berjudul **Do Hospital Balanced Scorecard Measures Reflect Cause-Effect Relationship?** Menyatakan bahwa hasil dari penelitian ini menentang asumsi sebab dan akibat dalam penerapan BSC hal ini dapat ditunjukkan dengan kurang efektifnya penerapan keempat perspektif BSC.
2. Jurnal 12th International Strategic Management Conference, ISMC 2016, 28-30 October 2016, Antalya,Turkey (Kalender and Vayvay, 2016)dengan judul **The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability** yang ditulis oleh Zeynep Tuğçe Kalendera*, Özalp Vayvaya *aMarmara University, Istanbul Goztepe Campus, 34722, Turkey* menyatakan bahwa BSC tidak hanya memiliki 4 perspektif yang selama ini kita kenal. Ada penambahan satu perspektif lagi yaitu Sustainability (Keberlangsungan) yang menerapkan sosial, ekonomi dan lingkungan untuk pilar kelima dari balanced scorecard yang menggabungkan masalah keuangan dan nonfinansial menjadi

- kinerja yang komprehensif untuk mendukung strategi kinerja perusahaan.
3. Menurut Ing.Lubica Lesáková*, Ing. Katarína Dubcová Republik Slovakia (© 2016 The Authors. Published by Elsevier Ltd. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license) (Lesáková and Dubcová, 2016) **Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic** menyatakan bahwa dengan meningkatnya pemahaman dan pengetahuan atas implementasi BSC maka sangat membantu pihak manajemen meningkatkan kinerja mereka yang berdampak semakin meningkatnya profit dari perusahaan – perusahaan yang ada di Republik Slovakia.
 4. Menurut Winarsi (*Jurnal Akuntansi Indonesia, Vol. 3 No. 2 Juli 2014, Hal. 161 – 167*), pada penelitian yang berjudul “**Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan : Studi Kasus Pada PT. Hotel X Di Semarang**” hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yang diukur melalui empat perspektif dalam *balanced scorecard* sudah tergolong baik dan kinerja perusahaan mencapai tingkat yang memuaskan.
 5. Menurut Maya Sari dan Tika Arwinda (*Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Volume 15 No.1/ Maret 2015*) yang berjudul “**Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan**” Sebaiknya perusahaan menerapkan *balanced scorecard* (BSC) untuk dapat membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.
 6. Menurut Jung – Mei Tsai, Hui- Hsien Chen dan Shou –Chuan Shih (*International of Journal of Geroontology 11, 2017, 253-257*)(Chan and Chan, 2004) yang berjudul **Using Balanced Scorecard on Reducing Fall and Injuries Among Elderly Cancer Patients in a Medical Center In Taiwan** menyatakan bahwa Hasil penelitian ini memberikan referensi ke lembaga kesehatan menggunakan strategi manajemen *balanced scorecard* sebagai intervensi untuk mengurangi insiden dan cedera pada kanker lanjut usia pasien dan untuk meminta keselamatan pasien dan kualitas perawatan pasien.
 7. Menurut Fawaz Alharbi, Anthony Atkins, Clatre Stainer, Homoud A.Al-Buti, Huraymila Collage of Science and Humanities, Shaqra University Saudi Arabia (2016)(Alharbi *et al.*, 2016) dengan judul **Strategic Value Of Cloud Computing in Healthcare Organisations using The Balanced Scorecard Approach : A Case Study of A Hospital Saudi** mengatakan bahwa Makalah ini membahas sistem informasi aktual BSC di departemen kesehatan elektronik di rumah sakit Saudi. Pembelajaran telah fokus pada implementasi *Cloud Computing* dari sudut pandang strategis dengan membahas empat perspektif yang merupakan perspektif proses internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan dan organisasi perspektif kemampuan. Hasil dari makalah ini termasuk peta strategi dan KPI yang digunakan oleh EHD departemen. Hasilnya juga menggarisbawahi bahwa *Private Cloud Computing* akan memberikan nilai strategis untuk semua perspektif dengan beberapa harapan tinggi untuk perspektif keuangan. BSC yang diimplementasikan juga dibahas oleh para peneliti dengan departemen EHD untuk membuat perbaikan lebih lanjut seperti gerakan menuju sebagai model *cost-centric*. Makalah ini adalah salah satu dari sedikit studi yang membahas implementasi BSC di Arab Saudi secara khusus dan nilai strategis *Cloud Computing* secara umum. Hasil

dari makalah ini dapat bertindak sebagai pedoman untuk proyek serupa sambil mempertimbangkan keunikan masing-masing organisasi.

8. Menurut Mandy M. Cheng, Kerry A. Humphreys*, Yichelle Y. Zhang (UNSW Sydney, Australia)(Cheng, Humphreys and Zhang, 2018) dengan judul **The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard** mengatakan bahwa manajer mengevaluasi strategi kurang menguntungkan dan kurang bersedia untuk merekomendasikan perluasan strategi, jika profil risiko strategis didominasi oleh risiko strategis yang terkait dengan pendorong kinerja daripada hasil kinerja. Efek ini signifikan hanya ketika informasi risiko diintegrasikan dalam BSC, tetapi tidak ketika informasi risiko dikirim secara terpisah dalam format yang berdiri sendiri. Sementara hasil kami menunjukkan bahwa pengaruh profil risiko strategis lebih besar di bawah pendekatan terintegrasi daripada pendekatan yang berdiri sendiri untuk penilaian rekomendasi strategi manajer, perbedaan ini tidak signifikan untuk penilaian evaluasi strategi manajer.
9. Menurut (Bruil, 2018), Scientific and Technical Library, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine dengan judul **"Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library"**, Library Management, Vol. 39 Issue: 8/9, pp.530-540 mengatakan bahwa Temuan - BSC adaptif, fleksibel dan menyesuaikan dengan lingkungan masing-masing perpustakaan tertentu dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk pengembangan sistem manajemen strategis di perpustakaan. BSC adalah alat yang efektif untuk membangun sistem pengembangan manajemen strategis yang ditujukan untuk perubahan organisasi yang radikal di perpustakaan. Ini juga

merupakan pengujian dan implementasi praktis

10. Jurnal dengan judul **Public-sector reforms and balanced scorecard adoption: an Ethiopian case study** (Lueg and E'Silva, 2013) yang ditulis oleh Belete Jember Bobe Accounting, Deakin University, Geelong, Australia Dessalegn Getie Mihret Accounting, Deakin University, Melbourne, Australia, and Degefe Duressa Obo Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia mengatakan bahwa Tujuan makalah ini adalah untuk menguji adopsi Balanced Scorecard (BSC) oleh organisasi kesehatan sektor publik besar di negara Afrika, Ethiopia sebagai bagian dari program untuk mengimplementasikan perencanaan strategis sektor terpadu dan sistem pemantauan kinerja. Studi ini menjelaskan bagaimana peran trans-organisasional BSC dibentuk, dan mengeksplorasi bagaimana operasinya dalam praktik di tingkat sektor dan organisasi.

4. PENGUKURAN KINERJA DAN STRATEGI PERUSAHAAN

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dideteksi, sehingga pengukuran kinerja personel juga diukur dengan dasar keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan komitmen personel, peningkatan kompetensi dan lain sebagainya seringkali diabaikan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan. Aspek nonkeuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan yaitu peningkatan *cost-effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan, sehingga

apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan haruslah ditujukan kepada peningkatan kinerja di bidang non-keuangan karena dari situlah kinerja keuangan berasal. Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan rerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999:218). Rencana strategik yang komprehensif dan koheren menyediakan kemudahan dan kejelasan untuk penyusunan program. Dengan rerangka *Balanced Scorecard*, perencanaan strategik menghasilkan berbagai *strategic initiatives* yang dengan jelas menunjukkan: sasaran (*strategik objectives*) yang hendak dituju di masa depan, ukuran pencapaian sasaran dan informasi tentang pemacu kinerja (*performance driver*), target yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa depan. Ketiga macam informasi tersebut sangat memudahkan pemilihan langkahlangkah yang akan ditempuh dalam proses penyusunan program bagi organisasi. Dalam organisasi lintas fungsional, program disusun menurut sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer*. Dalam artikel "*The Balanced Scorecard : Measures that Drives Performance*" (Harvard Business Review, January-February 1992), Kaplan melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara finansial. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan. Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya

perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut O'Reilly (Mattson, 1999:1). Sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas prosesproduksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus. Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *Balanced Scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Salah satu kunci keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* menurut O'Reilly (Mattson, 1999:2) adalah adanya dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada dalam organisasi. *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai laporan saja tetapi lebih dari itu, *Balanced Scorecard* haruslah benar-benar merupakan refleksi dari sebuah strategi perusahaan serta visi dari organisasi. Bahkan O'Reilly mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dipandang sebagai sebuah alat untuk mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan secara kontinyu. Ian Alliot, sebuah perusahaan konsultan besar

di Amerika, berhasil mengidentifikasi empat langkah utama yang harus ditempuh oleh perusahaan apabila perusahaan akan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah tersebut adalah (Mattson,1999:2) :

- a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- b. Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- c. Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *Scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *Balanced Scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.
- d. Aspek penggunaan teknologi. Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut, akan direview dari periode ke periode secara terus-menerus

5. Kesimpulan akhir dan perspektif untuk penelitian masa depan

Pengembangan BSC kedalam setiap bentuk organisasi baik profit dan non-profit memang memungkinkan dengan sedikit modifikasi pada implementasi misi dan perspektif prioritas yang diinginkan seperti perspektif finansial digantikan oleh perspektif pemenuhan kualitas pelanggan. BSC adalah metoda yang cukup fleksibel diterapkan perusahaan yang ingin tidak hanya sekedar mengukur aspek finansial semata namun ingin mengetahui parameter pendukung kesuksesan

finansial organisasi dimasa datang, sehingga sustainabilitas organisasi dapat lebih terjamin.

Untuk menerjemahkan prinsip BSC kedalam indikator pengelolaan sumber daya alam lingkungan perlu dilakukan secara hati-hati agar benar-benar mampu terintegrasi dengan aktifitas bisnis organisasi tersebut. Hal ini terkait dengan jaringan infrastruktur informasi yang ada dan kuat tidaknya budaya yang melekat dalam organisasi tersebut. Secara umum, penentuan indikator penerapan BSC dalam pengelolaan sumber daya alam akan tergantung pada :

- 1) Misi spesifik masing-masing aktor ekonomi masyarakat dan jalinan kuat antar misi tersebut berbentuk visi dan nilai bersama (*sustainable development* dan cita-cita bersama)
- 2) Perlu dilakukan berjenjang dan bertahap untuk mewujudkannya agar efektif

Motivasi mewujudkan visi bersama dan tujuan bersama agar sinergi dan optimalisasi misi masing-masing dapat tercapai dengan cara insentif dari pihak regulator atau dorongan faktor eksternal untuk mewujudkan visi tersebut. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menyajikan tinjauan, analisis, klasifikasi dan modifikasi literatur tentang *Balanced Scorecard* (BSC) untuk mengidentifikasi masalah dengan Implementasi BSC. Beberapa masalah diidentifikasi dan diklasifikasikan sebagai mengacu pada BSC proyek, proses BSC dan kesulitan penggunaan berkelanjutan BSC. Hasilnya tidak konklusif dan tidak dapat digeneralisasi. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dan hasil awal dapat direplikasi menggunakan basis data yang lebih luas, melalui analisis yang benar. Penelitian ini memberikan kontribusi pada perkembangan pengetahuan saat ini, karena identifikasi manfaat dan kontribusi dalam pengenalan dan implementasi BSC dapat memfasilitasi adopsi dan pengembangannya dalam organisasi yang bermaksud untuk mengimplementasikan alat ini. Selain itu, pada penelitian ini menemukan bahwa tambahan pilar dari BSC yaitu **keberlanjutan** (*sustainability*) yang diharapkan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya

REFERENSI

Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C. and Al-

- Buti, H. A. (2016) 'Strategic Value of Cloud Computing in Healthcare Organisations Using the Balanced Scorecard Approach: A Case Study from a Saudi Hospital', *Procedia Computer Science*. Elsevier Masson SAS, 58(Ict), pp. 332–339. doi: 10.1016/j.procs.2016.09.050.
- Bruil, O. (2018) 'Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library', *Library Management*, 39(8–9), pp. 530–540. doi: 10.1108/LM-09-2017-0086.
- Chan, Y. L. and Chan, Y. L. (2004) 'Performance measurement and adoption of balanced scorecards : a survey of municipal governments in the USA and Canada', *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), pp. 204–221. doi: 10.1108/09513550410530144.
- Cheng, M. M., Humphreys, K. A. and Zhang, Y. Y. (2018) 'The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard', *Accounting, Organizations and Society*. Elsevier Ltd, 70, pp. 92–105. doi: 10.1016/j.aos.2018.05.009.
- Kalender, Z. T. and Vayvay, Ö. (2016) 'The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. The Author(s), 235(October), pp. 76–83. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.027.
- Kaplan, R. S. (2001) 'Strategic Performance and Management in Nonprofit Organizations', *Nonprofit management and Leadership*, 11(3).
- Kaplan, R. S. (2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79. doi: 00178012.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1993) 'Putting the balanced scorecard to work', *The Economic Impact of Knowledge*, pp. 315–324.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996) 'Strategic Learning & The Balanced Scorecard', *Strategy & Leadership*, 24(5), pp. 18–24.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2001) 'the Strategy- Focused Organization', *Harvard Business School Press*, 23(1), pp. 1–8. doi: 10.5465/AMLE.2005.19086796.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004) 'Strategy Maps', *Strategic Finance*, 85(9), pp. 27–35.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2006) 'How to implement a new strategy without disrupting your organization', *Harvard Business Review*, 84(3), p. 100. doi: Article.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2008) 'Mastering the Management System.', *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 62–77. doi: 617-783-7500.
- Lesáková, E. and Dubcová, K. (2016) 'Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method in the Businesses in the Slovak Republic', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), pp. 39–48. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.006.
- Lueg, R. and E'Silva, A. L. C. (2013) 'When one size does not fit all: A literature review on the modifications of the balanced scorecard', *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), pp. 86–94. doi: 10.1167/2.7.438.
- Malina, M. A. and Selto, F. H. (2001) 'Communicating and Controlling Strategy : An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard'.
- Mooraj, S., Oyon, D. and Hostettler, D. (1999) 'The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil?', *European Management Journal*, 17(5), pp. 481–491. doi: 10.1016/S0263-2373(99)00034-1.
- Nurosidah, S. and Purnomosidhi, B. (2008) 'Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Saiful Anwar Malang', pp. 1–22.
- Mattson, Beth, (1999). *Executives learn how to keep score : Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision*, <http://www.ianalliot.com>.

Monika Kussetya Ciptani (2000) “*Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar”.
Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2,

No. 1, Mei 2000: 21 - 35
<http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>.