

KONSEP BALANCED SCORECARD DAN KENDALA PENERAPANNYA

Christine Widilestari

Staf Pengajar STIE Semarang

Abstraksi

Balanced Scorecard merupakan sistem pendekatan strategi manajemen yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton semula digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja. Balanced Scorecard dalam perkembangannya menjadi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara komprehensif. Meskipun sistem ini cukup komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi dan berhasil diterapkan pada banyak perusahaan, tetapi ada banyak juga kendala dalam penerapannya.

Kata kunci : Balanced Scorecard, penerapan

PENDAHULUAN

Konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya akan disingkat BSC adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangibile* juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur. Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000). BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan penambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

- a. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*).
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*).
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

Di dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang

menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap *growth* perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah *sustain* (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.

Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan *harvest* (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. Kelompok pengukuran inti (*core measurement group*)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor *intangible* bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999). Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a. Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk *re-skilling* karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

- Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

- Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b. Kapabilitas sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

PERMASALAHAN

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang komprehensif tetapi mengapa sulit diterapkan bahkan gagal diterapkan pada beberapa institusi?

PEMBAHASAN MASALAH

Fakta berbicara bahwa penerapan BSC membawa banyak keberhasilan bagi perusahaan yang menggunakannya sebut saja perusahaan besar seperti BBC, Volvo, Fortis, Bell Canada, JP Morgan, Singapore Prison, GE, Gartner Group, dan lain. Tetapi tidak sedikit juga yang gagal total dalam penerapan BSC ini dan mengalami kerugian. Kerugian materi, waktu, dan kesempatan yang tidak sedikit. Penyebabnya beraneka ragam misalkan pendefinisian BSC yang tidak sesuai dengan strategi perusahaan, keterbatasan resources, tidak melibatkan ICT (*information and communication technology*), dsb. (J. Sofian, 2007)

Seorang konsultan bernama Arthur M Schneiderman sekaligus sebagai senior examiner di Malcom Baldrige National Quality Award, memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan BSC gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor independen pada scorecard tidak didefinisikan secara benar khususnya persepektif non keuangan. Padahal faktor non keuangan ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi stakeholder di masa yang akan datang.
2. Paramater didefinisikan secara minim. Umumnya parameter keuangan lebih mudah didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif, sedangkan untuk non keuangan tidak ada standar yang pasti. Pendefinisian parameter dalam bentuk kongkretnya adalah penentuan ukuran dari tiap obyektif dalam setiap perspektif BSC. Parameter seharusnya mampu mendefinisikan dan memelihara proses dalam top – down dan bottom – up. Kriteria parameter yang baik adalah:
 - *Reliable* dihubungkan dengan kepuasan *stakeholder*.
 - *Weakness and defect oriented* dan *continuous valued*.
 - Ringkas dan mudah dipahami.
 - Dapat didokumentasikan, konsisten, bertahap, dan dijabarkan secara operasional.
 - Sesuai dan *accessible* bagi operator dan user.
 - Terhubung dengan sistem data yang dapat menjelaskan sebab dan akibat.
 - Memiliki proses formal untuk review dan modifikasi.
3. Terjadi “negosiasi“ dalam penentuan *improvement goal* dan tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam prakteknya diistilahkan dengan “penghijauan“ skor, artinya supaya kelihatan kinerjanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau *timeframe*-nya disesuaikan.
4. Tidak adanya sistem deployment yang terintegrasi dari level top – down dan sub process level dimana sebenarnya *actual improvement activities* terjadi.
5. Tidak adanya metode dan sistem *improvement* yang baku dalam penerapan BSC.
6. Tidak adanya dan tidak mempunya membuat *quantitative linkage* antara non keuangan dan keuangan.

Menurut J. Sofian (2007) ada dua solusi yaitu:

1. Menggunakan software BSC yang sudah teruji dan proven, kemudian perlu dilakukan metode PUSH dari top management. Hal ini bertujuan agar semua manajer “Dipaksa“ untuk mengikuti dan menyesuaikan dengan software BSC. Berdasarkan pengalaman, Software BSC

yang baik, salah satu kriterianya adalah memiliki *wizard step by step* yang menuntun *user* untuk dapat membuat *linkage* diagram, *objective*, program, target, dsb. Satu step tidak dipenuhi, step berikutnya tidak dapat dilanjutkan.

2. Melibatkan konsultan yang memiliki jam terbang dalam penyusunan BSC secara manual. Peranan BSC menjadi sangat penting dalam memberikan pertimbangan dalam penentuan objektif, pengukuran, *time frame* dan *maintenance*.

Menurut Sandy Richardson dalam Hendricks Kevin, Menor Larry dan Wiedman Christine (2003) kunci unsur-unsur keberhasilan BSC antara lain:

1. Memahami bahwa BSC merupakan bagian dari proses lebih besar yang dimulai dengan strategi. Pelajaran 1: Menanamkan BSC dalam manajemen kinerja proses-bisnis yang dimulai dengan penciptaan strategi bisnis mulai membangun keselarasan strategis dari awal.
2. Keterlibatan kepemimpinan. Pelajaran 2: Kurangnya dukungan kepemimpinan yang dapat merusak inisiatif BSC.
3. Mulai dengan sebuah visi yang jelas. Pelajaran 3: Menetapkan visi pada BSC awal dan menggunakannya untuk memandu kinerja bisnis manajemen.
4. Memaksimalkan pemanfaatan BSC dengan sepenuhnya di semua tingkat organisasi. Pelajaran 4: Menerapkan BSC di semua tingkat organisasi untuk memaksimalkan keselarasan organisasi dan eksekusi.
5. Pentingnya komunikasi. Pelajaran 5: Pastikan untuk rencana dan anggaran kegiatan komunikasi BSC karena pengalaman menunjukkan bahwa kegiatan ini kritis, perlu dilaksanakan, dan tidak akan ada tanpa rencana pendanaan yang solid dan berdedikasi.
6. Perluas BSC, termasuk cara kerja. Pelajaran 6: Meningkatkan kinerja bisnis yang terintegrasi sistem manajemen sampai BSC perubahan dari hanya kerangka pengukuran untuk kerangka bisnis yang beroperasi.

Dalam Balance Scorecard Summit di Jakarta, 12 September 2006 yang digagas oleh Harian Bisnis Indonesia bekerja sama dengan Pelita Fikir (Pf) Indonesia dan Organisasi Transformasi Internasional (OTI) mencoba menjadi forum pembelajaran dan ajang berbagi mengenai praktik-praktik BSC. Disampaikan bahwa sebagai sebuah sistem manajemen

perusahaan yang tergolong "baru ditemukan", BSC telah mendapat apresiasi yang cukup tinggi di perusahaan-perusahaan besar di Indonesia. Dari perusahaan industri, non-industri hingga pemerintah banyak yang telah menerapkan sistem tersebut meskipun secara umum diakui, kendalanya masih cukup besar.

Pada dasarnya setiap perusahaan sudah punya sistem manajemen sendiri, dan dalam konteks Indonesia pengaruh - pengaruh hubungan keluarga, koneksi itu masih kental dan menjadi hambatan bagi usaha untuk menerapkan BSC (Alexandra A. Aprilina, 2006). Masalah kendala memang menjadi salah satu isu yang mengemuka dalam gelaran yang menampilkan petinggi - petinggi perusahaan yang telah menerapkan BSC itu. Vice President Quality & Performance PT Pembangkit Jawa Bali (PJB) mengatakan bahwa kendala itu muncul karena menerapkan BSC sama artinya dengan mengubah paradigma bekerja secara tradisional menjadi best practice. BSC pada dasarnya merupakan sebuah sistem manajemen strategi dan implementasi yang terdiri dari peta strategi organisasi, lengkap dengan ukuran, target dan inisiatif strategisnya.

Kendati pergeseran *mindset* dan perubahan *skillset* cukup menjanjikan efektivitas implementasi Balanced Scorecard untuk dapat melipatgandakan kinerja keuangan, namun tetap saja tak lepas dari kekurangan, kerugian. BSC merupakan alat untuk membantu mengukur performance/keberhasilan suatu organisasi. Sebagai alat tentu memiliki kelemahan, mungkin tidak cocok, atau merugikan, atau bisa jadi memperkeruh permasalahan dimana masalah yang sudah ada juga belum juga selesai. Disini diperlukan perspektif ke 5, yaitu Strong Leadership (atau tegas konsisten dan sedikit kejam, tapi bukan otoriter) untuk merubah kultur perangkat yang ada dalam organisasi yang diketahui merugikan, diubah menjadi kondisi yang jauh lebih obyektif dan menguntungkan.

Sebagaimana disebutkan di atas bahwa dalam penerapan *Balance Scorecard* (BSC) sering terjadi kesalahpahaman, dimana *balance* diartikan seimbang dalam ukuran jumlah perspektif. Padahal makna balance dalam BSC adalah keseimbangan nilai kinerja. Kinerja sebuah perusahaan tidak semata dilihat dari kinerja yang telah lalu (financial) akan tetapi menyangkut sumberdaya yang menentukan kinerja masa depan (*customer, internal business process* dan *learning & growth*) juga harus diperhatikan. Seringkali perusahaan terjebak dalam fokus peluang dan perolehan laba yang besar tanpa memperhatikan kepentingan customer dengan

meninggalkan perspektif Human Resources. Akibatnya customer perusahaan berpaling ke perusahaan yang lain, sehingga kinerja pelaku internal dalam proses pengembangan perusahaan di masa depan semakin berkurang.

Sebuah pengelolaan kinerja merupakan proses yang berjalan secara terus menerus. Oleh karena perspektif keuangan menampilkan kinerja perusahaan di masa lalu, sedangkan ketiga perspektif lainnya merupakan kinerja masa depan, maka untuk menjamin keseimbangan implementasi pendekatan BSC pada perkembangan sekarang, perlu penambahan perspektif yang ke 6 yaitu: *Community Development* (berhubungan dengan pembangunan sumber daya masyarakat).

Dalam mendukung keseimbangan hubungan kausalitas kinerja perusahaan perlu pengembangan SDM untuk menciptakan nilai-nilainya (Values) sistem implementasi strategi. Memaksimalkan value membutuhkan pemahaman dari berbagai sisi yang saling berhubungan. Bila Manajer SDM tidak memahami aspek bisnis, maka para manager tidak akan menghargai bagian SDM tersebut. Dalam hal ini menetapkan *Human Resource* untuk mendukung kinerja perusahaan seperti yang ditentukan dalam Peta Strategi dimaksudkan agar perusahaan fokus pada tingkah laku yang dapat mempertajam keseimbangan fungsi kompetensi, reward dan tugas organisasi. Dengan adanya hubungan ini dapat dirancang kebijaksanaan, seperti meningkatkan gaji dan bonus, yang dapat mempertahankan karyawan.

Hasil pengembangan *Human Resource Scorecard* tersebut diwujudkan sebagai alat manajemen yang *powerfull*. Implementasi alat ini tidak lebih dari menjaga skor pengaruh SDM terhadap kinerja perusahaan. Bila *Human Resource Scorecard* disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka profesionalitas SDM akan menemukan inspirasi baru sebagai aset strategis tentang apa yang harus dilakukan untuk kemajuan perusahaan ke depan (future). Melaksanakan proses manajemen baru dengan SDM yang profesional ini tentu membutuhkan perubahan dan fleksibilitas. Kemudian, proses ini bukan hanya dilakukan 1 kali saja, tetapi para profesional SDM harus secara teratur mengkaji *Human Resource* dalam rangka memastikan bahwa strategi *Human Resource* tersebut masih dianggap relevan dan signifikan.

Dengan demikian untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang mendunia tergantung pada pemahaman yang jelas terhadap strategi bersaing, sasaran operasional

perusahaan, dan pernyataan definitif tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Lebih jauh lagi, sistem perspektif adalah prasyarat untuk menyesuaikan kesejajaran internal dan eksternal sistem SDM dan kemudian untuk menggeneralisasi keuntungan bersaing yang sebenarnya. Sistem pengukuran bagi perusahaan sebagai keseluruhan atau bagi fungsi SDM dapat menciptakan value, hanya bila mereka secara hati-hati menyesuaikannya dengan strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan tersebut.

PENUTUP

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah sistem pendekatan strategi manajemen. Kegagalan dalam penerapan BSC disebabkan faktor yang kurang lebih sama dengan faktor kegagalan sistem manajemen lain.

Bukan tanpa sebab bila *Human Error* sering dijadikan kambing hitam dalam kegagalan penerapan suatu sistem manajemen. Kurangnya dukungan dari manajemen puncak, kesalahan saat membangun sistem manajemen, SDM yang kurang kompeten dalam memahami sistem, dan seringnya dilakukan pemotongan prosedur merupakan beberapa faktor kegagalan karena unsur *human error*.

Selain itu penentuan sistem pengukuran yang kurang memadai dan kondisi internal/eksternal suatu institusi juga menentukan berhasil atau tidaknya suatu sistem manajemen diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Syani. 2009. *Kritik Terhadap Perspektif Balanced Scorecard*.

<http://blog.unila.ac.id/abdulsyani/files/2009/10/>

Christine Widilestari, 2005. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Tolok Ukur Kinerja PT Bank BPD Jawa Tengah*. Skripsi Program Studi Akuntansi (tidak dipublikasikan), Universitas Diponegoro, Semarang

Hendricks, K. et.all. 2004. *The Balance Scorecard: To adopt or not to adopt*, Invey Business Journal, www.iveybusinessjournal.com

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi* (terjemahan), Erlangga, Jakarta

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta

Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta

Sofian, J. 2007. *Mengapa Penerapan Balanced Scorecard Gagal?* www.jsofian.net

_____. *Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektif*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html>.

_____. 2006. *Masih Banyak Kendala untuk Terapkan Balance Scorecard di Indonesia*. http://balancescorecardinfo.blogspot.com/2010_03_01_archive.html.