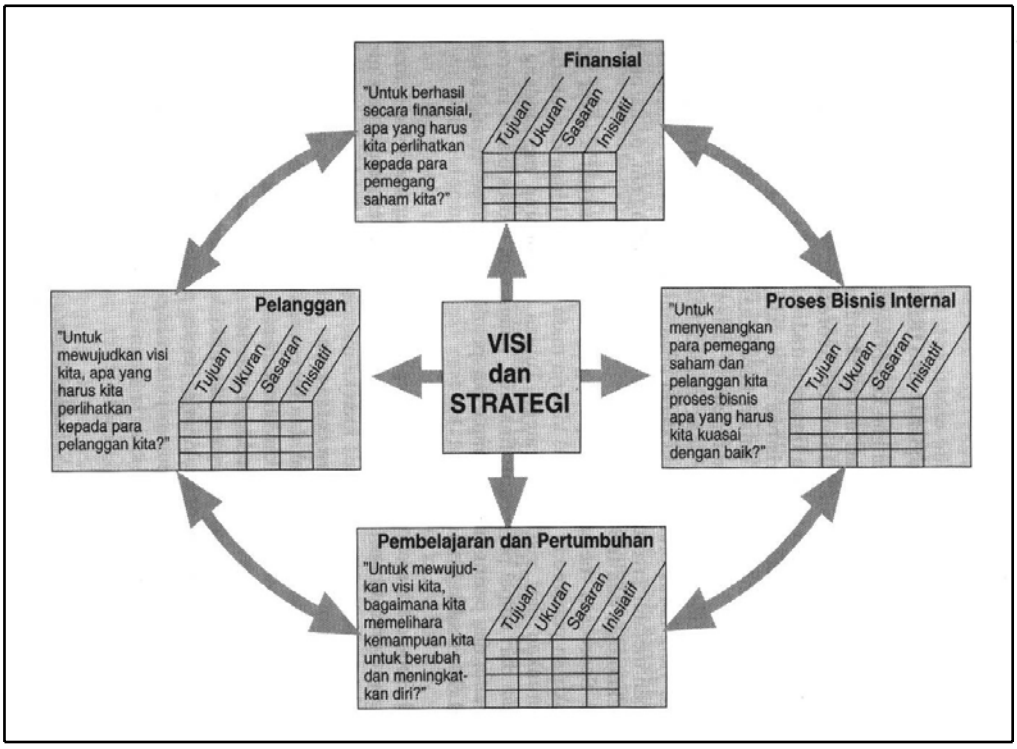
BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kelahiran Konsep *Balanced Scorecard*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. (**Yuwono, et. al, 2004 : 3)**

Scorecard terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya, yaitu kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi, misi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang (Gambar 2.1). Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard.* (**Kaplan & Norton, 2000 : 7**)



Gambar 2.1. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung.

(Sumber : Robert S. Kaplan, David P. Norton,
"*Balanced Scorecard*, Menerapkan strategi menjadi aksi", 2000 : 8)

2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

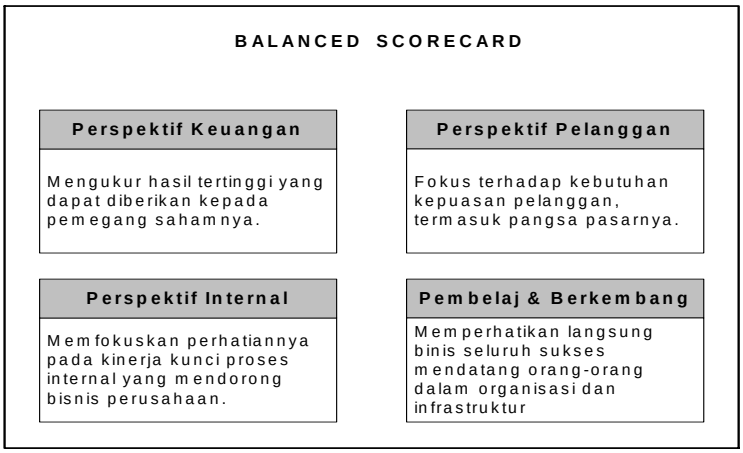
Menurut Kaplan & Norton (2000) *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, yang diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Kata benda "*score*" (Olve, dkk, 1999) dalam Yuwono, et. al (2004:6) merujuk pada makna : "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)". Dalam konteks sebagai kata kerja, "*score*" berarti "memberi angka". Dalam makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berari suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Jadi, ketika kita bicara tentang

Balanced Scorecard, dimana terdapat tambahan kata "*balanced*" di depan kata "*score*", maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau "*score*" tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata "keseimbangan" tersebut meliputi makna yang tak terbatas.

Menurut Husein Umar (2003 : 168) *Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan / atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkannya. Sementara itu, pengertian *balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif keuangan dan non keuangan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan konprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *perforamance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicators*). **(Yuwono, et. al, 2004 : 8)**



Gambar 2.2. *Balanced Scorecard* menawarkan sebuah gambaran menyeluruh kinerja bisnis

(Sumber : Yuwono, et. al, 2004 : 9)

Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* dimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top-management* perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi startegis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, Tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam satu ukuran keuangan saja, malainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa yang akan datang.

2.3 *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Menurut Husein Umar dalam bukunya "*Strategic Management in Action*", Pengertian strategi ada beberapa macam sebagaimana dikemukakan oleh para ahli. Menurut Stephani K. Marrus, seperti dikutip Sukristono (1995), Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Secara lebih khusus, Hamel dan Prahalad (1995), mendefinisikan strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Manajemen strategik terdiri dari empat langkah utama dalam menciptakan masa depan perusahaan, yaitu :

1. Perencanaan laba jangka panjang (*long-range profit planning*), yang terdiri dari tiga langkah penting berikut ini :
   - Perumusan strategi (*strategy formulation*)
   - Perencanaan strategik (*strategic planning*)
   - Penyusunan program (*programming*)

2. Perencanaan laba jangka pendek (*short-range profit planning*)
3. Implementasi (*implementation*)
4. Pemantauan (*monitoring*)

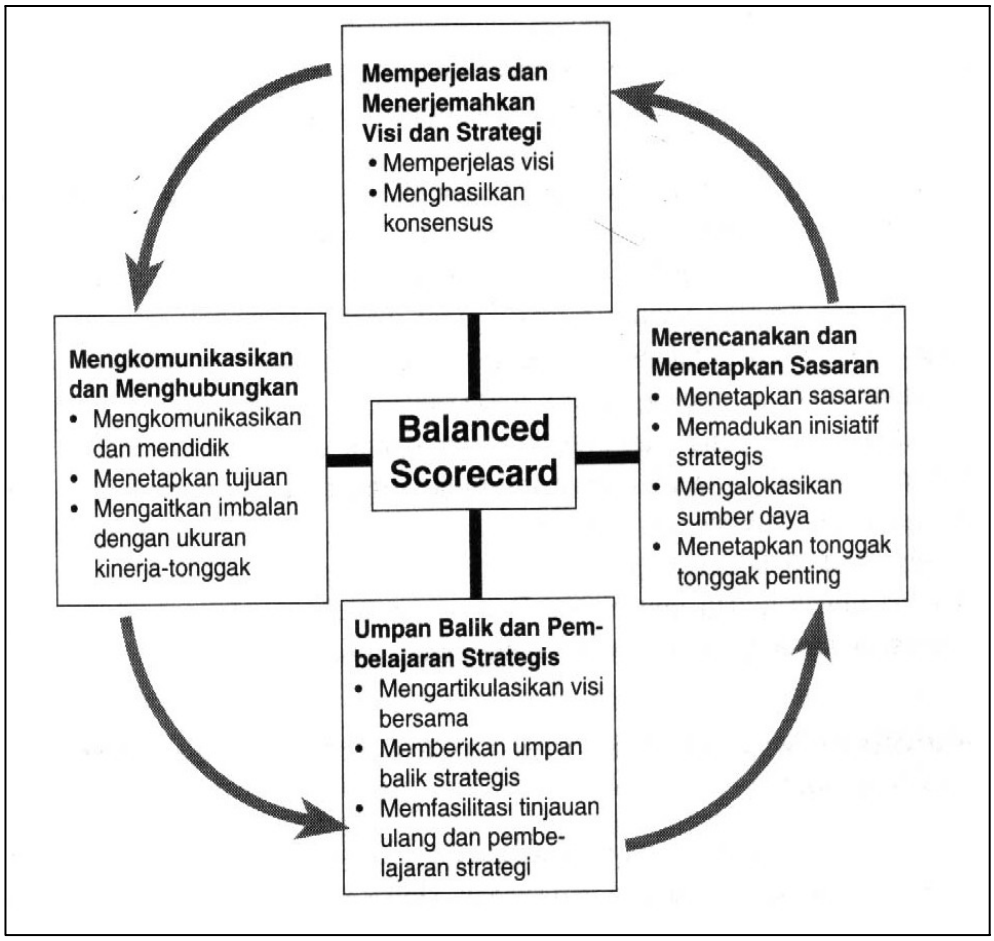
Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasikan mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Komponen utama proses dalam manajemen strategis ini meliputi : **(Yuwono, et. al, 2004 : 11)**

1. Misi dan tujuan utama organisasi
2. Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
3. Pilihan strategi yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal.
4. Pengadopsian struktur organisasi dan sisitem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.

Menurut Kaplan & Norton (2000 : 9) *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 dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *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 **(Kaplan & Norton, 2000 : 9)**, seperti :

1. Memeperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomonikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.



Gambar 2.3. ***Balanced Scorecard*** **sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis**

(Sumber : Robert S.Kaplan & David P.Norton, 2000 : 11)

Perusahaan-perusahaan yang inovatif telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategik untuk mengelola startegi mereka dalam jangka panjang. *Scorecard* juga memungkinkan untuk menjembatani gap utama yang ada di perusahaan, yaitu antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya. Menurut Kaplan & Norton ada empat hambatan spesifik terhadap pelaksanaan strategis yang efektif, yaitu :

1. Visi dan strategi tidak dapat dijalankan (*not actionable*).

   Hambatan pertama pelaksanaan strategi terjadi ketika perusahaan tidak mampu menerjemahkan visi dan strateginya ke dalam istilah yang dapat dipahami dan di tindaklanjuti. Permasalahan ini biasanya dialami oleh perusahaan karena belum disepakati bahasa baku untuk menjelaskan visi agar strategi dapat dipahami dan dijalankan.

2. Strategi tidak terhubung dengan sasaran-sasaran (*goals*) departemen, tim, dan individu.

   Hambatan kedua muncul ketika kebutuhan jangka panjang strategi unit bisnis tidak diterjemahkan ke dalam tujuan departemen, tim, dan individu. Hal fatal sering terjadi ketika organisasi makin membesar adalah tidak dilakukannya perencanaan strategi SDM agar tercipta keselarasan antara tujuan, visi dan kompetensi individu dengan organisasi di setiap tingkatannya.

3. Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya.

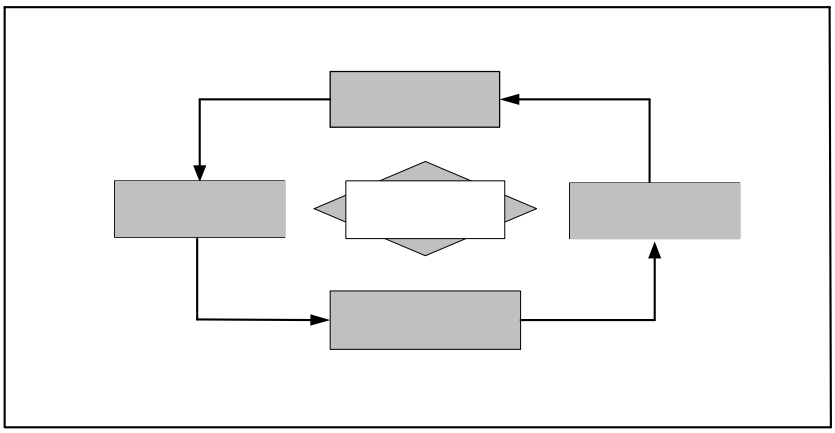
   Hambatan ketiga dalam pelaksanaan srategis adalah kegagalan untuk mengaitkan program aksi dan alokasi sumber daya dengan prioritas strategi jangka panjang perusahaan. Dewasa ini, banyak perusahaan memiliki proses yang terpisah antara perencanaan strategis jangka panjang dan anggaran belanja jangka pendek (Tahunan). Konsekuensinya adalah bahwa pendanaan dan alokasi modal seringkali tidak selaras dengan prioritas-prioritas strategis.

4. Umpan balik yang diperoleh bersifat taktis bukan strategik.

   Hambatan terakhir dalam pelaksanaan strategis adalah kurangnya umpan balik tentang pelaksanaan dan keberhasilan strategi. Manfaat penting dari penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis timbul ketika perusahaan melakukan tinjauan strategis reguler, dan bukan sekedar tinjauan operasional. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis pada *Balanced Scorecard* mempunyai tiga unsur penting, yaitu :

   a. Kerangka kerja strategis bersama yang mengkomunikasikan strategi dan memberi kesempatan kepada para partisipan untuk melihat bagaimana aktivitas perorangan mereka memberikan kontribusi dalam mencapai strategi keseluruhan.
   b. Proses umpan balik yang mengumpulkan data kinerja strategi dan memberikan kesempatan pengujian hipotesis mengenai saling ketergantungan antara tujuan dan inisiatif strategis.

c. Proses pemecahan persoalan tim yang menganalisa dan mempelajari data kinerja dan menyesuaikan strategi dengan kondisi dan persoalan yang muncul.



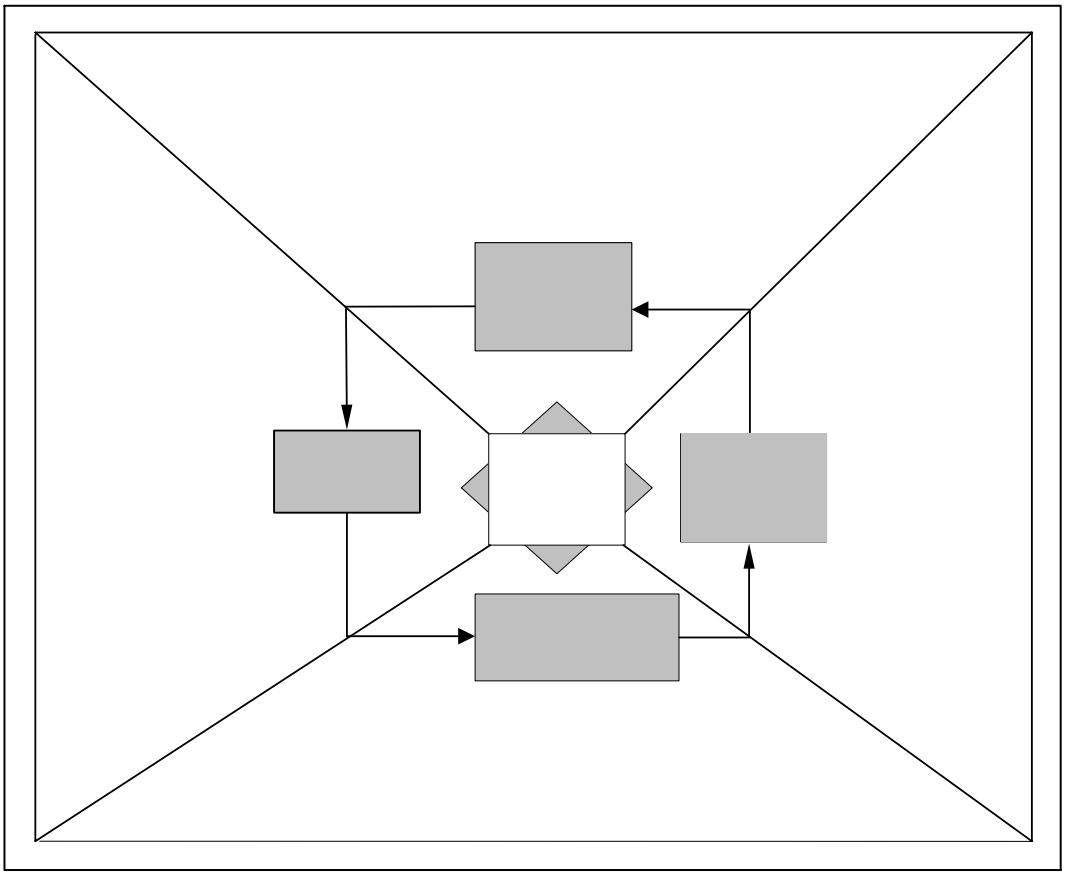
Gambar 2.4. Empat Hambatan implementasi strategi
(Sumber : Yuwono, et. al, 2004 : 12 **)**

Masing-masing hambatan eksekusi strategi tersebut dapat ditanggulangi dengan mengintegrasikan *Balanced Scorecard* dalam sebuah *strategic management system* yang baru. Untuk itu, Kaplan dan Norton memberikan jawaban atas masalah tersebut berupa empat tahap yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* yang mereka sebut sebagai empat komponen sistem manajemen strategis **(Yuwono, et. al, 2004 : 16)** yaitu :

a. Memformulasikan dan menstransformasikan visi dan strategi perusahaan.
   - Strategi adalah titik tolok atau referensi bagi keseluruhan proses manajemen.
   - *Shared vision* adalah fondasi bagi pembelajaran strategis.
b. Mengkomunikasikan dan menghubungkan tujuan-tujuan dan tolok ukur strategi.
   - Seluruh sasaran perusahaan harus selaras dari manajemen tingkat atas sampai individu paling bawah.
   - Pendidikan dan komunikasi yang terbuka tentang strategi adalah basis bagi pemberdayaan pegawai.
   - Sistem kompensasi harus terhubung dengan strategi.

c. Merencanakan, menyusun target-target, dan menyelaraskan inisiatif-inisiatif strategis.
   - *Stretch targets* dibuat dan disetujui.
   - Inisiatif strategis secara jelas diidentifikasi.
   - Investasi ditentukan oleh strategis.
   - Anggaran tahunan dihubungkan ke perencanaan jangka panjang.

d. Mempertinggi umpan balik dan pembelajaran strategis.
   - *Feedback system* digunakan untuk menguji hipotesis di mana strategi didasarkan.
   - Dibentuk tim *problem solving*.
   - Pengembangan strategi dilakukan secara berkesinambungan.



Gambar 2.5. Sebuah sistem manajemen baru untuk mengimplementasikan strategi

(Sumber : Yuwono, et. al, 2004:20)

- Strate
  Kese
- Visi b
  bagiPe

- Penyelarasan tujuan

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

(1) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain : Pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapai lingkungan bisnis yang kompleks.

(2) Koheren

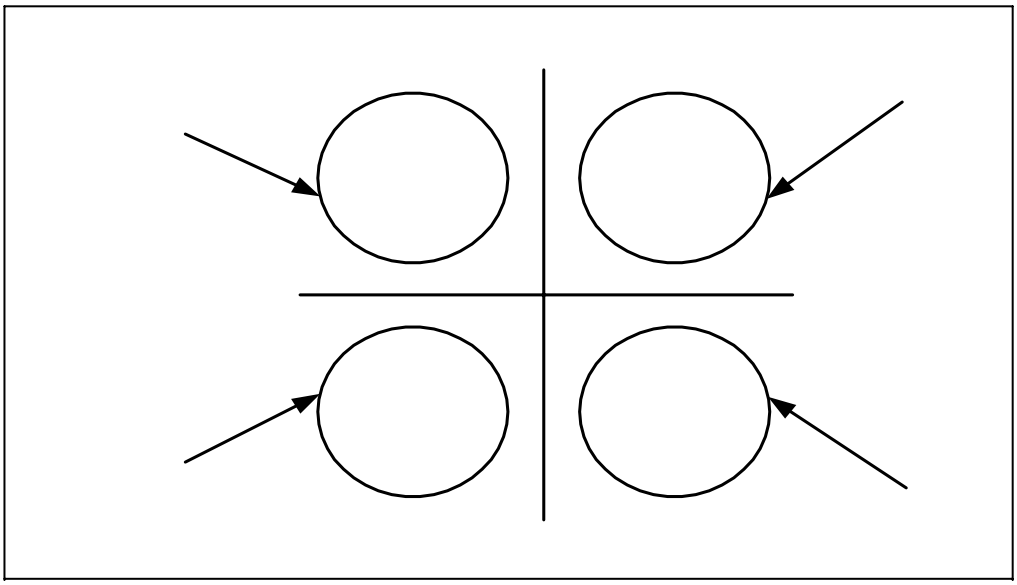
Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka pendek, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *costumers*, atau keuangan. *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan dua macam kekoherenan, yaitu :

- Kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek.

- Kekoherenan antara berbagai sasaran strategi yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategi.

(3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik yang penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.



Gambar 2.6. Kesimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik

(Sumber : Mulyadi, 2001 : 22)

Dalam gambar 2.6 terlihat dua garis pemisah keseimbangan : garis vertikal dan garis horizontal. Garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan keluar (*external focus*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut terlalu berfokus ke intern, yang mengakibatkan perspektif *customers* dan keuangan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan *customer* dan pemegang saham, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dana perspektif *customer* disebut terlalu berfokus ke ekstern, yang mengakibatkan perspektif proses

bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

Garis horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process centric*) dan pemusatan ke orang (*people centric*). Sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif *customers* disebut terlalu berfokus ke orang (*people centric*), yang mengakibatkan perspektif proses dan perspektif keuangan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. sasaran strategik yang lebih difokuskan ke perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal disebut terlalu berfokus ke proses (*process centric*), yang mengakibatkan perspektif *customers* dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi terabaikan. Hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. sasaran strategi harus diarahkan ke empat perspektif secara seimbang, yaitu Seimbang antara fokus ke proses dan fokus ke orang dan Seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

(4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.4 *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengukuran Kinerja Bisnis

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengkuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Dalam manajemen tradisonal, pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan secara tegas tindakan tertentu yang diharapkan akan dilakukan oleh personel dan melakukan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa personel melaksanakan tindakan sebagaimana diharapakan. Sebaliknya, pengukuran kinerja zama teknologi informasi, sebagaimana digunakan dalam *balanced scorecard*, bergeser menuju pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja dan operasionalisasi strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu **(Yuwono, et. al, 2004 : 25)**.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam yuwono, et, al (2004 : 29), mamfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.5 Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk 4 perspektif yang berbeda, yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.5.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan), *harvest* (Menuai).

1. Bertumbuh (*growth*)

Adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Terbukti pada tahun 2000, kapasitas produksi gabungan telah mencapai 594 juta dosis terdiri dari 249 juta disis bulk vaksin dan 345 juta dosis produk akhir. Perusahaan meningkatkan produksi menjadi 1,1 miliar dosis pada tahun 2005. kedepan depan PT. Bio Farma terus melakukan pengembangan produk dengan memproduksi vaksin Hib dan vaksin kombinasi DPT-Hepatitis Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk / jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mambina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah misalnya, tingkat

pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan. Tahap ini Bertujuan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan bisnis yang telah dan dapat dicapai perusahaan sehingga dapat mempertahankan posisi ekonominya.

2. Bertahan (*Sustain*)

Adalah tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat penegembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangan investasi setiap tahunya, sejalan dengan luasnya pangsa pasar yang tersedia. Pengembangan tersebut menjadikan Bio Farma sebagai produsen vaksin dan sera satu-satunya di Indonesia, memiliki perkembangan keuangan yang sehat. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya *Return on Investment* (ROI) yang merupakan titik pusat untuk menganalisis rasio yang dilakukan secara menyeluruh. Nilai ROI dapat dihitung sebagai berikut :

ROI = *Net Profit Margin* x *Total Assets Turnover* ……..…. (2.1)

Sesuai dengan persamaan diatas, maka besarnya ROI dipengarui oleh dua faktor, yaitu :

1) *Total Assets Turnover* / Perputaran Total Aktiva

   Usaha mempertinggi ROI dengan memperbesar *Total Assets Turnover* berarti berkaitan dengan kebijaksanaan dana investasi dalam berbagai aktiva, baik aktiva lancar maupun aktiva tetap.

2) *Net Profit Margin* / Marjin Bersih Usaha

   Usaha mempertinggi ROI dengan memperbesar *Net Profit Margin* berarti berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi di sektor produksi, penjualan dan administrasi.

3. Menuai (*harvest*)

Adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen / menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Isu strategis pada perspektif keuangan yaitu pertumbuhan pendapatan, pengematan biaya dan perbaikan produktivitas, dan utilisasi aset. Strategi yang hendak dicapai pada perspektif keuangan bertujuan untuk pencapaian keuntungan, seperti perolehan pendapatan, perputaran modal kerja, kecepatan pertumbuhan keuangan atau peningkatan arus kas.

a. *Growth Potential*, Bertujuan untuk melihat seberapa besar pertumbuhan bisnis yang telah dan dapat dicapai perusahaan sehingga dapat mempertahankan posisi ekonominya.

- $Sales\ Growth = \frac{PenjualanBersihTahun_t}{PenjualanBersihTahun_{t-1}} \times 100\%$ ……..... (2.2)

- $Net\ Profit\ Increase = \frac{LabaBersihTahun_t}{LabaBersihTahun_{t-1}} \times 100\%$ ……... (2.3)

b. *Profitabilitas,* Bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba (*Profit*).

- $Gross\ Profit\ Margin\ Ratio = \frac{LabaKotor}{HasilPenjualan} \times 100\%$ …...… (2.4)
- $Net\ Profit\ Margin\ Ratio = \frac{LabaBersih}{HasilPenjualan} \times 100\%$ ……..... (2.5)
- $Return\ on\ Investment = \frac{LabaBersih}{TotalAktiva} \times 100\%$ ……....… (2.6)
- $Return\ on\ Equity = \frac{LabaBersih}{TotalModal} \times 100\%$ ……..……...……. (2.7)

c. *Asset Utilities*, Memantau seberapa efisien penggunaan aset perusahaan.

- *Total Assets Turnover* $= \frac{HasilPenjualan}{TotalAktiva}$ x 1 kali …..…... (2.8)

- *Fixed Assets Turnover* $= \frac{HasilPenjualan}{TotalAktivaTetap}$ x 1 kali ……..... (2.9)

2.5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menurut Yuwono, et. al (2004 : 32) memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*.

1. *Customer Core Measurement*

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

a) Market Share

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b) Customer Retention

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c) Customer Acquisition

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d) Customer Satisfaction

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam *value proposition*.

e) Customer Profitability

Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. *Customer Value Prepositions*

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

a) *Product/service attributes*

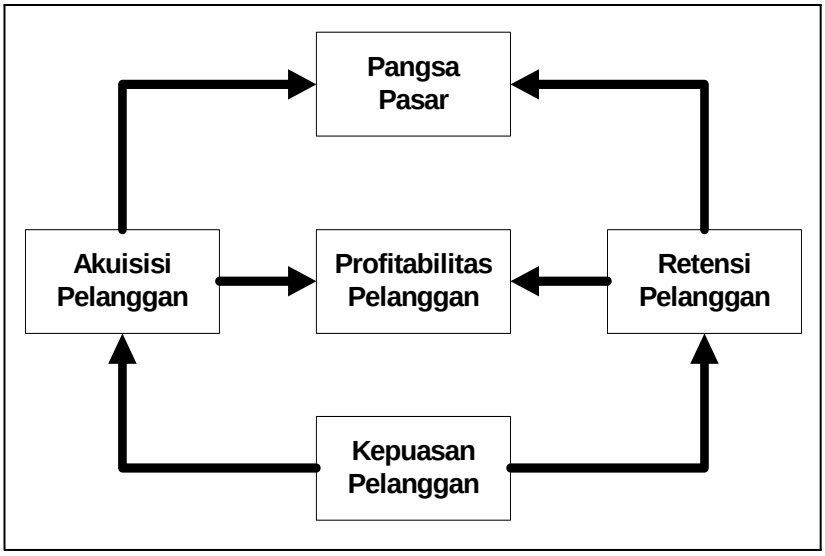
Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) *Customer relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image and relationship*

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



Gambar 2.7. Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama

(Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000 : 60)

Pangsa Pasar. Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

Akuisisi Pelanggan. Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.

Kepuasan Pelanggan. Menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proporsi nilai.

Profitabilitas Pelanggan. Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Meliputi beberapa pengukuran utama atas keberhasilan dari rumusan dan pelaksanaan strategi yang baik. Pengukuran hasil utama meliputi kepuasan pelanggan dan peningkatan kuantitas konsumen.

a. *Customer Satisfaction,* Bertujuan untuk mengukur jumlah keluhan dari pelanggan sehingga adanya tindakan *follow up* untuk mengatasinya. Semakin sedikit jumlah keluhan maka dapat dikatakan kepuasan pelanggan terpenuhi.

$$\text{Nilai indikator} = \frac{TotalKlaimTahun_{t-1}}{TotalKlaim_t} \times 100\ \% \quad \ldots\ldots\ldots \quad (2.10)$$

b. *Customer Acquisition,* Bertujuan untuk mengetahui seberapa besar tingkat pertumbuhan pengguna produk / jasa PT. Bio Farma.

$$\text{Nilai indikator} = \frac{TotalKonsumenTahun_t}{TotalKonsumenTahun_{t-1}} \text{ x } 100\ \% \ldots\ldots\ldots (2.11)$$

2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

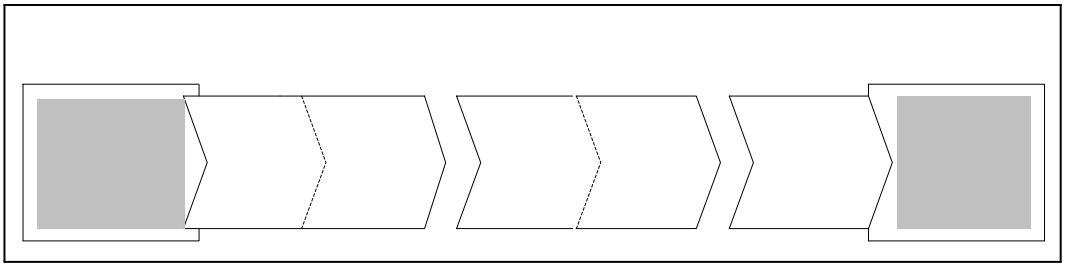
Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain.* Di sini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan *Balanced Scorecard,* adalah :

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam penedekatan *Balanced Scorecard,* proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Indikator-indikator untuk proses bisnis internal didasarkan atas identifikasi proses-proses penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam tiga (3) bisnis utama, yaitu : inovasi, operasi, dan layanan purna jual.



Gambar 2.8. Perspektif Proses Bisnis Internal - Model Rantai Nilai Generik

(Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000 : 84)

1. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

Pengembangan fasilitas dan sumber daya yang tepat membawa Bi Farma di pasar global menjadi salah satu produsen vaksi dan sera yang diakui WHO. Semua itu menunjang kemantapan kinerja produksi. Sebagai faktanya pada tahun 2001 jumlah produksi vaksin sebesar 223.690.000 dosis, naik secara signifikan pada tahun erikutnya yaitu 242.700.000 dosis. Didukung kemampuan produksi yang stabil dan cenderung meningkat serta pengelolaan keuang yang sehat, mampu meningkatkan penetrasi pasar dan telah menjangkau hamper 74 negara tujuan. Perkembangan penjualan ekspor vaksin dan sera tahun 2001 sebesar 323.510.000 dosis, seningkat pada tahun berikutnya sebesar 330.260.000 dosis. Sedangakan penjualan total vaksin dan sera tahun 2001 sebesar 542.070.000 dosis meningkat pada tahun berikutnya sebesar 601.600.000 dosis.

Proses inovasi terdiri atas dua komponen. Dalam komponen yang pertama para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan

produk / jasa, langkah kedua dalam proses inovasi, Selama tahap ini kelompok penelitian dan pengembangan perusahaan :

a. Melaksanakan penelitian dasar dalam mengembangkan produk dan jasa baru secara radikal untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan.
b. Melaksanakan penelitian terapan, mengembangkan teknologi yang ada untuk generasi produk dan jasa berikutnya.
c. Melakukan usaha pengembangan yang berfokus untuk membawa produk dan jasa baru ke pasar.

Tujuan dari proses inovasi ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar / konsumen.

Nilai indikatornya adalah :

$$\frac{BiayaPengembanganR\ \&\ D}{Pendapatan} \quad \text{……..……... (2.12)}$$

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian, yaitu : proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada : waktu, kualitas dan biaya.

Proses operasi ini bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan proses operasi.

Nilai Indikatornya adalah :

a. Peningkatan waktu perawatan mesin

$$\frac{JumlahWaktuPerawatanMesin}{JumlahWaktuMesinBeroperasi} \text{ x } 100\% \quad \text{……..…. (2.13)}$$

b. Peningkatan waktu perbaikan

$$\frac{WaktuPerbaikan_t}{WaktuPerbaikan_{t-1}} \text{ x } 100\% \quad \text{……...…… (2.14)}$$

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk / jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelaksanaan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Proses ini bertujuan untuk memberikan pelayanan purna jual untuk kepuasan konsumen.

Nilai indikatornya adalah :

a. Peningkatan kecepatan waktu penyelesaian klaim konsumen

$$= \frac{HariKlaim}{JumlahHari\ Penyelesai\ anKlaim} \text{ x } 100\ \% \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (2.15)$$

$$= \frac{1}{JumlahHari\ Penyelesai\ anKlaim} \text{ x } 100\ \% \quad \ldots\ldots\ldots\ldots \quad (2.16)$$

b. Peningkatan klaim yang dapat diselesaikan

$$= \frac{PenyelesaianKlaimTahun_t}{PenyelesaianKlaimTahun_{t-1}} \text{ x } 100\ \% \quad \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots\ldots \quad (2.17)$$

2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur :

1. Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era

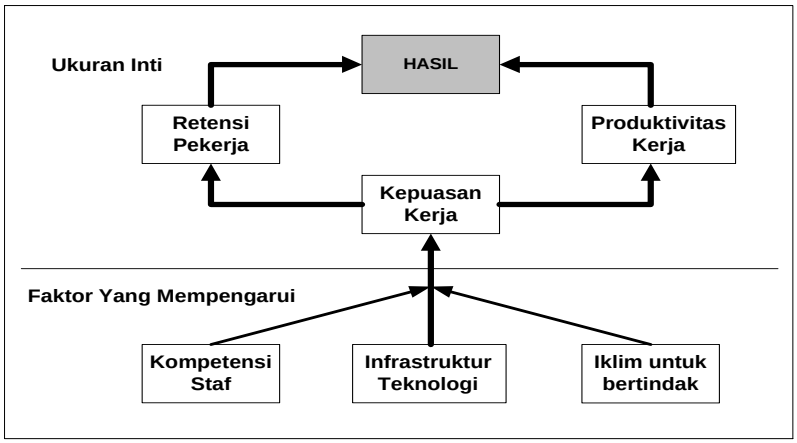
industrial ke era informasi ketimbang filosofi baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

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

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *triall and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu, upaya ini perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, ini semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.



Gambar 2.9. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja
(Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000 : 112)

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk masa depan, tidak hanya investasi dalam riset dan pengembangan produk, akan tetapi juga pada infrastruktur pengembangan pegawai, sistem dan prosedur jika perusahaan ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang.

Yang tergolong ke dalam pengukur kinerja utama adalah :

a. *Employee Productivity* (Produktivitas Karyawan), Rasio ini menunjukan rata-rata pendapatan perusahaan yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Semakin besar rasio ini berarti semakin produktif. Karyawan disini mencakup pegawai administrasi maupun tenaga kerja bagian produksi.

$$\text{Produktivitas indikator} = \frac{Penjualan}{JumlahPegawai} \quad \text{…..….....…..} \quad (2.18)$$

b. *Employee satisfaction* (Kepuasan Karyawan), mengukur seberapa besar kepuasan pegawai bekerja di perusahaan. Tujuan kepuasan pegawai menyatakan bahwa moral pegawai dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. *Employee Satisfaction indeks* ini diperoleh berdasarkan survey yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Isi dari kuesioner tersebut terdiri dari beberapa variabel yang berhubungan dengan faktor kepuasan pegawai.

   Ada beberapa elemen yang menjadi patokan ukuran dalam mengukur kepuasan pegawai **(Kaplan dan Norton, 2000 : 113)**, yaitu :

   1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
   2. Penghargaan karena melakukan pekerjaan dengan baik.

3. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
4. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
5. Tingkat dukungan dari fungsi staff.
6. Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

2.6 Penentuan Target

Perjalanan mewujudkan visi dan strategi organisasi melalui strategi yang telah dipilih merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan rintangan. Organisasi memerlukan *milestone* yang ditancapkan di sepanjang perjalanan untuk menandai keberhasilan pencapaian sasaran strategik.

Pada tahun 2003 Bio Farma menargetkan akan memproduksi vaksin sebesar 1,1 miliar pada tahun 2005, ternyata target tersebut tercapai, usaha untuk mencapai target tersebut didukung oleh tenaga kerja yang professional diantaranya terdapat 3 orang S3 (Ph.D) lulusan Jepang dan Inggris yang memiliki keahlian dibidang Teknologi Biologi Molekuler dan Immiunilogi; 20 oarang S2 (Master) dibidang yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya; 120 orang S1 (Sarjana) dalam bidang farmasi, ahli kimia, kedokteran dan kedokteran hewan, yang menjadi tulang punggung dalam proses produksi, jaminan mutu (quality control) dan lain sebagainya.

Penentuan target merupakan suatu proses yang dapat dilakukan pada saat penyusunan rencana startegik, namun penentuan ini sifatnya sementara. Setelah rencana strategik dijabarkan ke dalam program, target tersebut dapat direvisi kembali, setelah manajemen memperhitungkan alokasi sumber daya ke program-program yang dipilih untuk mewujudkan inisiatif strategik.

2.7 Perumusan Inisiatif Strategi

Bila target ukuran finansial, konsumen, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, para manajer dapat mengkaji apakah inisiatif-inisiatif yang ada saat ini akan membantu tercapainya target. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai soko guru sebuah sistem manajemen perusahaan, berbagai inisiatif yang ada dapat difokuskan apada usaha mencapai tujuan, ukuran dan target perusahaan.

Walaupun perumusan dan mobilisasi inisiatif-inisiatif untuk mencapai target kinerja yang tinggi sebagian besar merupakan suatu proses kreatif, ada tiga cara dimana proses perencanaan, berdasarkan *Balanced Scorecard* , dapat meningkatkan dan menyalurkan kreativitas yaitu :

1. Program “pengukuran yang hilang”
2. Program peningkatan berkelanjutan yang terkait kepada ukuran tingkat perubahan (*rate of change metrics*)
3. Inisiatif-inisiatif strategis, seperti rekayasa ulang dan program transformasi, yang dikaitkan kepada peningkatan radikal dalam faktor pendorong kinerja utama.

Inisiatif strategi merupakan *action program* yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategik. Inisiatif strategik dirumuskan dengan membuat sautu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan untuk mewujudkan sasaran strategik.

Dalam merumuskan inisiatif strategik, untuk setiap sasaran strategik dapat dirumuskan lebih dari satu inisiatif strategik.

2.8 Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Menurut Yuwono, et. al (2004 : 82), langkah-langkah penyusunan *Balanced Scorecard* adalah :

1. Membangun Konsensus atas Pentingnya Perubahan manajemen

Untuk mendapatkan daya dorong yang memadai bagaimana proses implementasi *Balanced Scorecard* akan mendapat hasil maksimal maka isu tentang perubahan manajemen harus ditempatkan di awal proses. Tujuannya adalah agar *Balanced Scorecard* dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar.

2. Pembentukan Tim Proyek

Proses pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari

para manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek.

3. **Mendefinisikan Industri, Menjelaskan Perkembangannya dan Peran Perusahaan**

   Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini.

4. **Menentukan Unit atau SBU**

   Pada umumnya, *Balanced Scorecard* diperlukan bagi unit bisnis strategis yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan tolok ukur keuangan yang terpisah. Sebelum SBU didefinisikan dan dipilih, arsitek harus mempelajari hubungan antara satu SBU dan SBU yang lain, dan organisasi secara keseluruhan (*corporate*).

5. **Mengevaluasi Sistem Pengukuran yang Ada**

   Pada umumnya sebagian besar organisasi tidak memiliki satu set tolok ukur yang seimbang (*balanced*), mereka terlalu berfokus pada tolok ukur keuangan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan/pegawai maupun pertumbuhan. Evaluasi sistem pengukuran organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan survey yang mencakup evalusi terhadap berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan saat ini.

6. **Merumuskan/Mengkonfirmasikan Visi Perusahaan**

   Untuk mengembangkan suatu pernyataan visi yang baik harus dibuat perkiraan tentang apa yang mungkin dihargai dan dinilai oleh pelanggan. Setelah merumuskan visi, sebelum beranjak pada pengembangan *scorecard*, kita harus mendapatkan suatu konfirmasi final tentang bagaimana pandangan masing-masing peserta terhadap visi tersebut.

7. **Merumuskan Perspektif**

   Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard* finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

8. **Merinci Visi Berdasarkan Masing-Masing Perspektif dan Merumuskan Seluruh Tujuan Strategis**

   Balanced Scorecard utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi perusahaan. Jadi, tujuan langkah ini adalah untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun.

9. **Mengidentifikasi Faktor-faktor Penting bagi Kesuksesan**

   Faktor-faktor kunci keberhasilan digunakan untuk menjawab apa yang ingin dilakukan oleh perusahaan/SBU dalam bisnis untuk membedakannya dengan pesaing. Cara yang cocok untuk memulai bagian ini adalah dengan membentuk kelompok diskusi untuk menentukan, misal, lima faktor yang paling penting untuk mencapai sasaran-sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya.

10. **Mengembangkan Tolok Ukur, Identifikasi Penyebab & Dampak dan membuat Keseimbangan**

    Pada langkah ini, kita mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Tantangan terbesar adalah menemukan hubungan sebab akibat yang jelas dan menciptakan keseimbangan di antara berbagai tolok ukur dalam perspektif yang dipilih. Langkah ini merupakan langkah tunggal meskipun pada praktiknya seringkali lebih cocok dibagi ke dalam dua bagian. Pertama, tolok ukur diusulkan; kemudian kemungkinan mengambil tolok ukur dipelajari, sementara pada waktu yang sama struktur diperiksa untuk konsistensi yang logis.

11. **Mengembangkan *Top Level Scorecard***

    Ketika langkah-langkah sebelumnya sudah lengkap, *scorecard* tingkat tinggi diletakkan bersama-sama untuk dipresentasikan dan mendapatkan persetujuan pihak-pihak terkait. Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk ke

dalam pengembangan *scorecard*, semua orang di dalam organisasi perlu berpola pikir efisien dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan. Para peserta perlu mendapat pembagian dokumentasi yang menyediakan teks penjelasan, pendekatan-pendekatan yang mungkin, dan saran-saran untuk kerja kelompok guna memfasilitasi proses perincian *scorecard*.

12. Rincian *Scorecard* dan Tolok Ukur oleh Unit Organisasi

Berdasarkan tolok ukur perusahaan dan organisasi, *scorecard* tingkat tinggi dan tolok ukur diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi tingkat yang lebih rendah. Seberapa jauh angka perusahaan pada suatu tolok ukur tertentu biasanyan dipengaruhi oleh aktivitas yang berbeda-beda yang dilakukan oleh berbagai unit pada berbagai tingkat organisasi.

13. Merumuskan Sasaran

Tiap-tiap tolok ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang sehingga ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

14. Mengembangkan Rencana Kegiatan/Tindakan

Untuk melengkapi *scorecard*, kita juga harus menspesifikasi langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggung jawab dan skedul untuk laporan sementara dan terakhir.

15. Implementasi *Scorecard*

Untuk memelihara konsistensi pada *scorecard*, diperlukan basis yang kontinyu agar fungsinya sebagai alat manajemen yang dinamis dapat berjalan. Rencana implementasi harus mencakup aturan dan cara yang disarankan untuk meyakinkan bahwa "*balanced scorekeeping*" menjadi bagian sehari-hari di perusahaan.