**KESIAPAN PERUSAHAAN DALAM PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS PADA PT A**

**Catherine Nathaniela Lianto**

*Departemen Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya*

**Catherinenathaniela@gmail.com**

**Fidelis Arastyo Andono[[1]](#footnote-1)**

*Departemen Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya*

**fidelis@staff.ubaya.ac.id**

***Abstract:***

***Purpose:*** *The purpose of this article is to study the company readiness of implementing the balanced scorecard (BSC) concept through a case study PT A.*

***Research methodology:*** *This research was designed as qualitative research using PT A as the case study to provide necessary empirical evidence. The collected data was analysed based upon the interpretive approach.*

***Results:*** *This research shows that it is necessary to evaluate the adjustment between the characteristics of PT A and the characteristics of BSC to understand the readiness for BSC implementation. The result of this research is that the unmatched characteristics of PT A and BSC required further adjustments to prepare the company in implementing the BSC concept.*

***Limitations:***

*As qualitative research, the results provide specific insights that cannot be. Furthermore, the pandemic situation has limited access for both the field observations and interview process.*

***Contributions:***

*This research provides literature contribution in the context of the BSC implementation research through giving necessary insights in evaluating the company’s readiness.*

***Keywords*** *- Balanced scorecard, company’s readiness, performance measurement system*

***Abstrak:***

***Tujuan:*** *Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti aspek-aspek penting yang menentukan kesiapan perusahaan dalam menerapkan sistem “Balanced Scorecard” (BSC) melalui studi kasus pada PT A.*

***Metodologi:*** *Penelitian ini didesain sebagai penelitian kualitatif dengan studi kasus pada PT A untuk memberikan dukungan bukti empiris. Data dianalisis menggunakan pendekatan interpretif.*

***Hasil:*** *Penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi atas penyesuaian antara karakteristik perusahaan dan BSC adalah penting untuk mengetahui kesiapan perusahaan dalam penerapan BSC. Dari studi kasus PT A diketahui bahwa ketidaksesuaian karakteristik perusahaan dan BSC membutuhkan penyesuaian lebih lanjut untuk membantu persiapan penerapan konsep BSC.*

***Limitasi:*** *Sebagai penelitian kualitatif, hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk konteks penelitian yang lebih luas. Selain itu, kondisi pandemi membatasi akses untuk mendapatkan data dari obyek penelitian.*

***Kontribusi:*** *Penelitian ini memberikan kontribusi literatur dalam konteks penelitian implementasi BSC di perusahaan dengan memberikan pencerahan tentang bagaimana menilai kesiapan perusahaan.*

**Kata kunci** - *Balanced scorecard*, kesiapan perusahaan, sistem pengukuran kinerja*.*

1. **Pendahuluan**

 Pengembangan *Performance Measurement System* (PMS) dan kinerja suatu perusahaan memiliki hubungan positif yang signifikan ketika adanya persaingan yang besar di antara perusahaan (Lee et. al, 2011). Di satu sisi, selama ini mayoritas perusahaan menggunakan pengukuran kinerja yang bersifat tradisional yaitu hanya terfokus pada aspek keuangan, dimana pengukuran ini cenderung hanya memberikan gambaran keberhasilan secara jangka pendek (Sümerli & Coşkun, A, 2021). Di lingkungan yang semakin kompetitif ini, pengukuran kinerja yang hanya dilakukan secara keuangan saja tidak mampu mengevaluasi berbagai perubahan dan perkembangan yang terjadi (Kaplan and Norton, 1996). Menurut Kaplan dan Norton (1996), untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan jangka pendek maupun jangka panjang diperlukan pengukuran kinerja non-keuangan untuk melengkapinya.

 Selain adanya pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, integrasi dan hubungan diantara pengukuran tersebut juga menentukan keputusan yang diambil perusahaan dalam mengevaluasi pengukuran kinerjanya. Menurut Banker *et al* (2002), penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarah pada pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Pendapat ini menguatkan argumen terkait kebutuhan perusahaan dalam mengimplementasikan penilaian kinerja terintegrasi yang terkait dengan rantai nilai perusahaan. Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* (Kaplan and Norton, 1996) yang mengintegrasikan perspektif finansial dan non-finansial yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan memiliki potensi sebagai PMS yang dapat merefleksikan atau terkait dengan rantai nilai perusahaan.

 Di penelitian ini, studi kasus pada PT A memberikan dukungan empiris tentang pentingnya perusahaan memiliki karakteristik pengukuran kinerja yang selaras dengan *BSC* sebagai kerangka penilaian kinerja terintegrasi. PT A sendiri merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri manufaktur yang memproduksi sarung tangan dengan berbagai model. PT A juga merupakan salah satu perusahaan yang terbaik dibidangnya karena kualitas dan kuantitasnya terbesar di Indonesia. Keinginan untuk menerapkan BSC yang diinisiasi oleh manajemen puncak PT A perlu memperhatikan kekurangan-kekurangan kondisi sistem pengukuran kinerja yang ada yang masih belum terintegrasi. Widilestari (2011) menjelaskan bahwa kegagalan penerapan BSC antara lain karena perusahaan yang tidak memperhatikan ketidaksesuaian kondisi status quo perusahaan dengan tuntutan karakteristik BSC sebagai sistem pengukuran kinerja terintegrasi. Berdasarkan argumen tersebut, penelitian ini akan berfokus pada melihat kesiapan PT A sebagai obyek penelitian dalam menerapkan BSC. Kesesuaian karakteristik dan rantai nilai perusahaan akan menjadi fokus mengevaluasi kesiapan perusahaan dalam menerapkan BSC. Temuan-temuan dari penelitian ini akan memberikan *insights* tentang bagaimana kesiapan perusahaan dapat dievaluasi dan hal-hal penting apa yang dapat disarankan untuk dipersiapkan oleh perusahaan yang ingin menerapkan BSC.

1. **Kerangka Teoritis**

*Balances scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja terintegrasi akan mengaitkan indikator-indikator kinerja dari empat persepektif dengan visi dan strategi perusahaan (Kaplan and Norton, 1996). Visi dan strategi perusahaan menjadi referensi utama dalam melihat keterkaitan antar indikator dan menyusun *strategy map* atau peta strategi yang menguraikan keterkaitan antar indikator untuk mencapai tujuan akhir perusahaan.

***2.1. Strategi dan pengukuran kinerja***

 Visi adalah serangkaian kata-kata yang dibuat oleh perusahaan untuk menggambarkan tujuannya dengan pandangan yang jauh di masa depan. Berdasarkan buku Niven (2014), visi menyediakan gambaran perusahaan dalam bentuk kata-kata mengenai apa yang diharapkan dan ingin dicapai suatu perusahaan sekitar 15 tahun yang akan mendatang. Visi yang dibuat oleh perusahaan harus memberikan gambaran yang konkret mengenai apa yang diinginkan serta menyediakan perumusan strategi dan objektif yang mendasar. Menurut Paul R. Niven (2014), ada 7 poin mengenai bagaimana visi yang efektif bagi perusahaan *Quantified and time-bound*, *Concise*, *Appeals to all stakeholders*, *Consistent with mission*, *Verifiable*, *Feasible*, *and Inspirational*.

 Misi adalah langkah-langkah atau step-step proses yang dibuat oleh suatu perusahaan untuk mencapai visi yang telah dibuat. Pernyataan misi menjelaskan tujuan inti organisasi dan alasan utamanya, yaitu mengapa organisasi itu ada. Misi juga merupakan cermin bagi motivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan perusahaan (Niven, 2014). Ada 4 *effective mission statement* menurut Paul R. Niven yaitu *Simple and Clear*, *Inspire change*, *Long term in nature*, *Easy to understand and communicate*

 Strategi merupakan suatu tindakan nyata yang dilakukan oleh perusahaan yang memiliki sifat *incremental* (senantiasa meningkat) serta terus menerus dan dilakukan berdasarkan tindakan untuk mencapai tujuan. Menurut Niven (2014), definisi strategi diasah dari pengalaman praktis, penelitian, dan penerapan lapangan selama bertahun-tahun, yaitu: prioritas yang luas diadopsi oleh sebuah organisasi sebagai pengakuan atas lingkungan operasinya dan dalam mengejar misinya. Ada 3 prinsip yang dapat menjadi hubungan antara *balanced scorecard* dengan strategi (Kaplan & Norton ; 1996) yaitu *Cause and effect relationship, Performance drivers, Linkage to Financial.*

 Menurut Neely et al. (2002), *performance measurement* merupakan proses pengkuantifikasian serta parameter efektivitas dan efisiensi yang berasal dari tindakan yang lalu. Kemudian metrik kinerja merupakan definisi dari isi dan bagian-bagian komponen dari sebuah ukuran kinerja yang luas. Kemudian Neely (2002) juga mengungkapkan bahwa sistem pengukuran kinerja memungkinkan adanya keputusan yang diinformasikan berdasarkan akuisisi, perbandingan, penyortiran, analisis, serta interpretasi. Selain prosesnya, *performance measurement* ini juga memiliki peranan penting didalam proses penilaian kinerja suatu perusahaan. Menurut Ostrenga, Ozan, Me Ilhatan, dan Hardwood (1992:p. 224), ada tiga peranan penting dari pengukuran kinerja:

1. *It helps the manager to monitor what aspect of business may need attention and how the business is doing*
2. *Performance Measurement System can be as important communication tools*
3. *Performance Measurement System can be as the basis for companies reward system*

***2.2. Konsep Balanced Scorecard***

 Terdapat empat perspektif yang atau sudut pandang yang ditawarkan dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton ,1996):

1. *Financial perspective* *( How do we look to the shareholders?)*: Bertujuan untuk membantu perusahaan dalam tanggung jawab ekonomi melalui peningkatan produktivitas yang dikuasai personel dan penerapan pengetahuan manajemen dalam pengelolaan bisnis.
2. *Customer perspective (How do customers see us?):* Bertujuan membantu perusahaan dalam tanggung jawab sosial melalui perusahaan yang dikenal secara luas dan akrab dengan lingkungan. Di dalam *customer perspective*, perusahaan perlu untuk menentukan segmen pasar sasaran dan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan di dalam segmen pasar yang dituju sebelum perusahaan menentukan tolok ukur *customer perspective*. Berikut adalah beberapa hal yang diharapkan bisa memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan di dalam segmen pasar yaitu *Core measurement group* dan *customer value proposition*
3. *Internal business process perspective* *(How must we excel at?):* Bertujuan melipatgandakan kinerja personel seluruh perusahaan melalui implementasi. Dalam perspektif internal bisnis proses ini, perusahaan mengidentifikasi mengenai proses internal yang perlu dikuasai oleh perusahaan agar mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pemangku kepentingan serta tujuan strategis perusahaan dapat tercapai. Ada tiga tahapan utama yang dapat menambah *value* dalam perspektif proses bisnis internal yang umum yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.
4. *Learning and growth perspective* *(Can we continue to improve and create value?) :* Bertujuan meningkatkan sumber daya manusia perusahaan agar dapat tercapai keunggulan di dalam lingkungan bisnis global secara jangka panjang. Pada *learning and growth perspective* di dalam *balanced scorecard* ini, terdapat pengembangan pengukuran dan tujuan yang dapat meningkatkan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini merupakan perspektif yang sangat penting karena merupakan fondasi dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Ada tiga kategori di dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan ini untuk membuat *balanced scorecard* yaitu kapabilitas pekerja atau karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

 *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang mengukur dari berbagai perspektif dan dapat menjadi *communication tool* antar departemen dalam satu perusahaan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Keunggulan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* ini yaitu dapat menghubungkan dan memetakan dengan jelas strategi dengan visi,misi, dan operasional perusahaan sehingga strategi tersebut dapat di *translate* menjadi tindakan yang efektif bagi perkembangan perusahaan. Namun meskipun demikian, tidak semua industri dapat menerapkan *balanced scorecard* ini (Kaplan and Norton, 1996). Memiliki keinginan untuk menerapkan *balanced scorecard* saja tidak cukup. Ada beberapa karakteristik yang wajib dimiliki perusahaan agar dapat mengaplikasikan *balanced scorecard* yaitu Perusahaan harus memiliki pemahaman yang cukup mengenai sistem *balanced scorecard* (Ulrike Bauernfeind, 2010)*,*  memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat ditindaklanjuti (Kaplan and Norton, 1996), memiliki modal yang cukup, harus mengintegrasikan antara *lagging* dan *leading indicators* (Rainer Lueg, 2015), memiliki sistem teknologi informasi yang memadai (Olve et al, 2003), memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang (Norman : 2007, 52 ), memiliki dukungan dari seluruh pihak perusahaan (Harri Haapasalo et. al, 2006), *measurable key performance indicator* (Olve et.al, 2003), memiliki target yang jelas dalam indikator, memiliki tenaga kerja yang baik dan kompeten, dan mempertimbangkan pengukuran kinerja departemen secara spesifik.

***2.3. Strategy map dalam implementasi Balanced Scorecard***

Menurut Niven (2014), *strategy map* atau peta strategi adalah sebuah *one-page graphical representation* tentang apa yang harus dilakukan organisasi dengan baik (dalam masing-masing dari empat perspektif) agar berhasil melaksanakan strateginya. *Strategy map* terdiri dari tujuan yang mewakili pernyataan singkat tentang apa yang harus dilakukan organisasi dengan baik di masing-masing dari keempat perspektif. *Strategy map* adalah representasi grafis, yang dianggap tidak hanya berisi narasi (tujuan) tetapi juga gambar yang menghidupkan kata-kata dan mengilhami dokumen dengan rasa budaya unik organisasi

Indikator kinerja utama memiliki peran penting dalam implementasi *Balanced Scorecard.* Menurut Sumerli Sarigul et. al (2021), Indikator kinerja utama atau *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan alat navigasi yang bersifat kuantitatif untuk para manajer, yang sangat penting untuk memahami dan mengukur progress perusahaan, apakah sudah mencapai target atau tujuan atau belum bahkan menjauh dari target atau tujuan perusahaan. Ada beberapa detail dalam menentukan KPI yang perlu dipertimbangkan yaitu KPI yang dibuat harus berkaitan dengan tujuan dan projek dari *Strategic Business Plan, job descriptions*, peran, dan tanggung jawab harus dipertimbangkan, KPI yang ada di *scorecard* yang induk harus dipertimbangkan, *market application* harus dipertimbangkan, dalam menentukan KPI harus spesifik dan dapat diukur, keseimbangan antara *cost-benefit* mengenai investasi yang diperlukan dalam mengukur KPI harus harus diperhitungkan, semua informasi yang dibutuhkan dan yang berada di KPI *information chart* harus ditentukan dengan jelas

1. **Metode Penelitian**

Penelitian ini bertujuan mendalami fenomena kesiapan perusahaan dalam menerapakan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja terintegrasi. Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kualitatif dengan menggunakan studi kasus untuk memberikan dukungan bukti empiris dalam membahas fenomena tersebut. Pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah: bagaimana evaluasi atas kesiapan perusahaan dalam menerapkan konsep pengukuran kinerja terintegrasi berbasis *Balanced Scorecard.* Di dalam menjawab pertanyaan penelitian ini, dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian pendukung yang akan menjadi panduan dalam operasionalisasi penelitian di lapangan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan saat ini?
2. Bagaimana analisis kelemahan dan kendala dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan perusahaan?
3. Apakah karakteristik perusahaan sesuai dengan konsep *balanced scorecard (BSC)*?
4. Bagaimana evaluasi persiapan sistem pengukuran kinerja perusahaan berbasis konsep *BSC* dapat menjadi acuan rekomendasi perbaikan bagi tim manajemen?

Peneliti menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dalam menjawab pertanyaan penelitian yang diuraikan di atas dengan tujuan untuk mendalami fenomena sehingga mendapatkan gambaran mendalam tentang permasalahan yang ada. Untuk itu, PT A yang merupakan perusahaan manufaktur produsen sarung tangan dipilih sebagai obyek penelitian yang akan memberikan dukungan bukti empiris dari studi kasus ini. Pemilihan obyek penelitian ini memiliki dua pertimbangan utama. Pertimbangan pertama adalah adanya komitmen dan keinginan top manajemen perusahaan dalam menerapkan konsep BSC. Adanya komitmen ini menjadi pertimbangan penting untuk menentukan apakah obyek penelitian memang memiliki intensi untuk menerapkan pengukuran kinerja terintegrasi. Pertimbangan berikutnya lebih mengarah pada aspek praktis terkait ketersediaan akses pada data, dimana hal ini menjadi pertimbangan penting dalam sebuah penelitian studi kasus kualitatif.

Kemudian pengumpulan data dilakukan secara mendalam serta melibatkan berbagai sumber informasi seperti observasi dan wawancara. Dalam penelitian ini, data didapatkan melalui data primer. Peneliti melakukan penelitian berdasarkan sumber data yang didapat dari wawancara secara langsung dengan beberapa narasumber PT A dan observasi. Narasumber yang diwawancarai yaitu direktur utama PT A, kepala departemen HRD, produksi, marketing dan PPIC, dan keuangan. Wawancara dilakukan secara semi-structured dan secara online menggunakan chat *LINE: Free Calls & Messages* dan teks *microsoft word.*

 Untuk menghindari bias data maka peneliti melakukan triangulasi dengan cara tidak hanya mewawancarai satu orang industri saja seperti direktur utama perusahaan namun juga kepala masing-masing departemen. Hasil dari wawancara dari keduanya akan dicocokan satu sama lain sehingga data yang didapat bisa lebih diandalkan. Selain itu penulis juga melakukan triangulasi metode yaitu metode wawancara dan observasi yang kemudian semua hasil datanya akan dicocokan. Wawancara juga dilakukan kepada narasumber yang kompeten, berpengalaman, dan mempunyai pengetahuan yang baik dari setiap departemen yang dipegangnya.

1. **Analisis dan Pembahasan**

***4.1 Temuan***

*4.1.1. Profil PT A sebagai obyek penelitian*

 PT A memiliki empat departemen dalam struktur organisasinya yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keempat departemen tersebut yaitu departemen HRD, departemen produksi, departemen marketing dan PPIC, dan departemen keuangan. Setiap departemen PT A memiliki pengukuran kinerjanya masing-masing:

* *Departemen HRD*

 Pengukuran kinerja di departemen HRD masih belum memiliki tool yang spesifik dan belum memiliki database yang terintegrasi. Pengukuran yang dilakukan yaitu rotasi karyawan yang masuk dan keluar (*turnover* karyawan), lama training karyawan baru, dan evaluasi kinerja karyawan. Turnover karyawan dilakukan dengan cara perhitungan kasar dan ditargetkan karyawan bisa kerja setidaknya 3 bulan. Turnover karyawan dilakukan dengan membandingkan persentase karyawan masuk dan keluar dan apabila persentase karyawan yang keluar lebih banyak maka kepala HRD akan mencari tahu penyebabnya dan segera diatasi.

 Dalam mengukur lama *training* karyawan baru, biasanya durasi dan sistem *training* untuk setiap posisi berbeda-beda serta hal-hal yang dinilai dan dibutuhkan untuk setiap posisi juga berbeda-beda. Setelah masa *training* berakhir, selama tiga bulan awal bekerja karyawan yang lolos akan diberikan buku panduan pengoperasian, didampingi oleh *trainer*, dan mendapat gaji harian lepas. Terakhir, departemen HRD juga mengevaluasi kinerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan yang mengalami penurunan. Mereka mengevaluasi berdasarkan banyaknya produk cacat setiap grup karyawan.

* *Departemen produksi*

 Pengukuran kinerja departemen produksi juga belum memiliki tool yang lengkap dan berorientasi pada perbandingan antara produk sempurna dan produk cacat. Departemen produksi memiliki database yang semi terintegrasi. Pengukuran yang dilakukan yaitu mengukur pengendalian kualitas, melakukan pengawasan produksi, dan perawatan mesin produksi. Pengendalian kualitas dilakukan dengan membandingkan antara produk cacat dan sempurna serta dilakukan dua kali oleh operator. Apabila produk cacat terlalu banyak atau perbandingannya cukup besar, maka kepala produksi dibantu dengan staf produksi akan mencari tahu apa penyebabnya. Penyebab produk yang cacat yaitu karyawan yang kurang kompeten dalam melakukan pekerjaannya atau mesin produksi yang kurang bekerja maksimal.

 Kemudian untuk pengawasan produksi setiap segmen biasanya dilakukan rutin setiap hari dan terkadang setiap minggu atau setiap bulan. Selama proses pengawasan produksi, kepala produksi atau staf produksi biasanya memeriksa kebersihan dan keteraturan dalam proses produksi. Bahan-bahan dan *sparepart* mesin yang tidak dipakai apakah benar benar dikembalikan ke tempatnya atau berhamburan dan apabila ada masalah atau *trouble* saat proses produksi seperti mesin produksi yang macet maka kepala produksi akan membantu untuk menyelesaikan masalah tersebut. Terakhir, kepala produksi juga melakukan perawatan mesin produksi setiap pergantian shift (ada 3 shift). Perawatan rutin mesin ini bertujuan agar produk cacat berkelanjutan tidak terjadi. Produk cacat awal disebabkan oleh mesin tetapi apabila perawatan rutin tidak dilakukan maka produk cacat berkelanjutan akan muncul.

* *Departemen marketing dan PPIC*

 Pengukuran kinerja departemen ini juga belum memiliki tool yang spesifik dan pengukurannya dinilai berdasarkan target. Departemen marketing dan PPIC belum memiliki database terintegrasi (*online*). Pengukuran yang dilakukan yaitu mengukur target penjualan, mengukur jumlah konsumen yang diprospek, dan mengukur ketepatan jadwal produksi. Untuk target penjualan, departemen marketing mengukurnya berdasarkan jumlah karung yang dijual yaitu 2200 karung perbulan atau sekitar 100 karung perhari. Apabila penjualan perhari atau perbulan melebihi target, maka akan ada bonus untuk karyawan marketing. Kemudian untuk jumlah konsumen yang diprospek ini dilakukan dengan cara mengukur jumlah konsumen yang ditawarkan produk sarung tangan. Untuk setiap bulan belum ada target yang harus dicapai untuk menawarkan produk sarung tangan PT A. Terakhir, departemen marketing juga mempertimbangkan ketepatan jadwal produksi agar produk yang sampai ke konsumen bisa sesuai dan tepat waktu. Dalam mengukur ini, kepala marketing bekerja sama dengan kepala produksi.

* *Departemen keuangan*

 Pengukuran kinerja yang diukur di departemen keuangan cukup banyak dibandingkan departemen lainnya dan direktur utama perusahaan juga mengakui bahwa perusahaan memiliki pengukuran finansial yang kuat. Pengukuran kinerja keuangan perusahaan yang dihitung yaitu pengembalian keuntungan , rasio profitabilitas, rasio likuiditas, *profit margin,* ROE (*Return on Equity*), perputaran piutang, dan total asset. Tidak semua pengukuran kinerja tersebut memiliki target, hanya pengembalian keuntungan dan rasio profitabilitas saja yang memiliki target yang terkuantifikasi. Namun, pengukuran-pengukuran keuangan diatas merupakan pengukuran kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan dan bukan pengukuran kinerja khusus untuk departemen keuangan.

 Perusahaan masih belum memahami pengukuran kinerja departemen keuangan secara spesifik dan hanya paham mengenai pengukuran kinerja keuangan secara umum saja. Hal ini terbukti dari wawancara dengan kepala keuangan yang mengatakan bahwa pengukuran kinerja departemen keuangan adalah rasio-rasio keuangan tersebut dan perlu untuk digali dengan pertanyaan yang lebih dalam mengenai spesifikasi pengukuran kinerja departemen keuangan. Pengukuran yang dilakukan untuk departemen keuangan yaitu ketepatan waktu membayar supplier, ketepatan waktu menerima pembayaran konsumen, evaluasi error dalam pembuatan laporan keuangan, dan evaluasi error dalam menghitung rasio-rasio finansial. Ketepatan waktu membayar supplier dan menerima pembayaran konsumen memiliki target jatuh tempo satu bulan sedangkan waktu evaluasi error dalam pembuatan laporan keuangan dan menghitung rasio tidak menentu.

*4.1.2. Kelemahan dan kendala pengukuran kinerja pada PT A*

 Berdasarkan informasi mengenai pengukuran kinerja yang didapat, kelemahan utama dari PT A yaitu belum terintegrasi pengukuran kinerja antar departemennya. Selain itu juga terdapat isu yaitu ada beberapa ketidakefektifan dalam pengukuran kinerja PT A. Karena itu, dilakukan analisis kelemahan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Hampir semua pengukuran kinerja PT A belum memiliki target yang jelas. Pada pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *learning and growth*, Direktur utama PT A mengatakan bahwa pengukuran kinerja seperti evaluasi karyawan diukur berdasarkan produk cacat, namun apabila jumlahnya sedikit biasanya diabaikan dan apabila jumlahnya dirasa terlalu banyak maka grup tersebut akan dipanggil. Kemudian semua pengukuran kinerja berdasarkan perspektif *internal business process* juga belum memiliki target yang jelas. Pengukuran pada perspektif *customer* hanya ada target dalam penjualan dan perspektif *financial* hanya pengembalian keuntungan, rasio profitabilitas, serta ketepatan membayar supplier dan menerima pembayaran dari konsumen saja yang memiliki target. Dalam menentukan target, perusahaan juga cenderung belum memiliki alasan yang pasti. Menurut Moeheriono (2012: 95), kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian dalam mewujudkan tujuan atau target perusahaan. Tanpa adanya target, perusahaan tidak akan mengetahui sasaran spesifik yang ingin dicapai.

 Karena belum adanya target yang jelas, karyawan tiap departemen juga menjadi kurang kompeten dalam menjalankan tugasnya. Hal ini terbukti dari pelaporan yang dilakukan oleh karyawan, dimana terkadang karyawan lupa melakukan pelaporan dan terkadang jumlah yang dilaporkan juga berbeda dengan jumlah real. Karyawan juga cenderung kurang disiplin dalam menyimpan sparepart dan bahan yang telah dipakai. Selain itu, karyawan menjadi kurang termotivasi untuk mengerjakan tugasnya. Seperti konsumen yang di prospek tidak ada target per bulan sehingga tidak ada tujuan yang harus dicapai.

 Kemudian hasil analisis kelemahan selanjutnya yaitu pengukuran kinerja tiap perspektif perusahaan belum lengkap. Perspektif *learning and growth* belum mengukur faktor kedisiplinan tiap individu anggota grup dan perspektif *financial* cenderung terfokus pada pengukuran umum. Kemudian perspektif *customer* yang belum mengukur kepuasan pelanggan. Padahal konsumen merupakan aset perusahaan yang penting karena mereka merupakan *purpose* dari apa yang suatu perusahaan lakukan dan dibandingkan mereka yang membutuhkan kita, kita lebih membutuhkan mereka (Zairi, 2000). Selanjutnya kelemahan terakhir yaitu mesin produksi yang digunakan perusahaan masih mayoritas kuno serta tata peletakan mesin yang kurang rapi dan jumlahnya juga terlalu banyak (*mesin knitting*).

***4.2. Kesesuaian karakteristik BSC dengan karakteristik PT A***

 Untuk mengatasi ketidakefektifan dalam pengukuran kinerja, maka perusahaan ingin mengadopsi konsep BSC dengan harapan dapat lebih mengintegrasikan pengukuran kinerja tiap departemennya. Namun, perlu untuk dilakukan analisis mengenai kesesuaian karakteristik BSC dengan karakteristik perusahaan. Pertama-tama berdasarkan hasil interview, perusahaan sudah mengetahui sistem BSC namun hanya kulit luarnya saja. Direktur utama perusahaan mengetahui fungsi dari BSC beserta perspektif-perspektif yang diukur, namun belum mengetahui bagaimana cara mengimplementasikan sistem ini dengan detail dan masih belum mengetahui karakteristik-karakteristiknya. Kedua, perusahaan memiliki visi yaitu ingin menjadi perusahaan sarung tangan nomor 1 se Indonesia. Dari visi tersebut perusahaan memiliki beberapa misi yang spesifik dengan target-target yang harus dikejar untuk mencapai misi. Sekarang perusahaan memiliki target memiliki 500 mesin rajut dan target ini digunakan untuk mencapai misi meningkatkan kapasitas produksi dan profit perusahaan. Visi dan misi PT A secara teori telah memenuhi syarat visi dan misi yang baik.

 Ketiga, perusahaan sudah tergolong dalam perusahaan menengah atas dengan modal perusahaan (modal disetor) Rp 500.000.000,00. Kategori ini berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46/M-DAG/PER/9/2009 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 36/M-Dag/Per/9/2007 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan pasal 2 ayat 2 poin b. Keempat, perusahaan dalam menentukan pengukuran kinerja tiap departemen belum mempertimbangkan hubungan antar departemen satu dengan departemen lainnya. Antara pengukuran kinerja departemen keuangan (*lagging indicators*) dan pengukuran kinerja departemen non keuangan (*leading indicators*) belum terdapat hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) yang saling terintegrasi. Kelima, teknologi sistem informasi perusahaan belum terintegrasi dan hal ini terbukti dari server database perusahaan yang hanya terdapat pada departemen produksi saja ( dan masih semi integrasi). Keenam, perusahaan sudah memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yaitu *market development* dan *product development* .

 Ketujuh, perusahaan belum mendapat dukungan untuk menerapkan sistem ini dari semua pihak organisasi. Berdasarkan hasil interview, memang *Owner*, direktur utama, kepala-kepala departemen, dan staf departemen mendukung dan sangat menginginkan kinerja perusahaannya semakin baik, namun karyawan perusahaan bersifat borongan, maka sulit untuk membuat karyawan beradaptasi dan belajar mengenai penerapan sistem *balanced scorecard*. Kedelapan, pengukuran kinerja perusahaan belum lengkap dan beberapa belum *measurable*. Hal ini akan mempersulit penerapan BSC karena seluruh indikator pengukuran kinerja setiap perspektif yang diidentifikasikan untuk model BSC harus sesuai dengan urutan hubungan sebab dan akibat mereka (Rishi Dwivedi et.al, 2021). Selanjutnya, mayoritas pengukuran kinerja PT A masih belum memiliki target yang jelas. BSC dikembangkan sebagai prosedur evaluasi kinerja modern untuk mengatasi *defects* dalam sistem pengukuran kinerja yang diadopsi sebelumnya dengan memperkenalkan empat perspektif (Rishi Dwivedi et.al, 2021). Karena sistem ini merupakan “evaluasi kinerja”, maka apabila tidak ada target dalam pengukuran kinerjanya, tidak ada pula tolok ukur yang bisa digunakan untuk evaluasi. Kemudian, PT A masih belum memiliki tenaga kerja yang kompeten. Karyawan yang kurang baik dan kompeten tidak dapat mendukung perusahaan dalam menerapkan BSC. Terakhir, PT A masih cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang umum (*common measurement bias*). Hal ini terbukti dari kurangnya pemahaman perusahaan dalam menentukan pengukuran kinerja keuangan (lihat di analisis kelemahan). Hal ini dapat menghambat keberhasilan perusahaan dalam menerapkan konsep *balanced scorecard* karena konsep ini merupakan kerangka pengukuran kinerja untuk memberikan perusahaan pengukuran kinerja yang spesifik sesuai dengan jenis unit bisnisnya dan strategi badan usaha tersebut (Rainer Lueg, 2015).

 Terdapat informasi tambahan mengenai pengambilan keputusan perusahaan yaitu dalam mengambil keputusan manajerial dan keputusan operasional, perusahaan tidak menitikberatkan pada pengukuran keuangan saja namun juga melibatkan dan mempertimbangkan pengukuran non keuangan. Kesimpulan dari analisis ini yaitu dari sebelas karakteristik yang harus dimiliki suatu perusahaan agar dapat menerapkan sistem *balanced scorecard*, PT A hanya memenuhi tiga dari sembilan karakteristik yang ada. Hal ini membuktikan bahwa PT A masih belum memenuhi karakteristik yang wajib dimiliki sebuah perusahaan apabila ingin menerapkan sistem *balanced scorecard*. Apabila PT A tetap ambisius untuk menerapkan sistem ini, maka perusahaan tidak akan bisa mendapatkan hasil yang efektif. Rangkuman dari kesesuaian karakteristik perusahaan dan konsep BSC dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Kesesuaian karakteristik perusahaan dan konsep BSC

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Karakteristik BSC** | **Karakteristik PT A** | **Sesuai (v) / Tidak sesuai (x)** |
| 1 | Perusahaan harus memiliki pemahaman yang cukup mengenai sistem BSC | PT A memiliki pengetahuan mengenai sistem BSC namun belum cukup untuk bisa menerapkan sistem ini. | X |
| 2 | Perusahaan harus memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat ditindaklanjuti (*actionable*) | Visi dan misi sudah ada, jelas ,dan *actionable* | V |
| 3 | Perusahaan harus memiliki modal yang cukup dalam menerapkan sistem BSC | PT A termasuk perusahaan menengah dengan modal yang cukup untuk menerapkan sistem BSC | V |
| 4 | Perusahaan harus mengintegrasikan hubungan antara pengukuran kinerja keuangan (*lagging indicators*) dan pengukuran kinerja non keuangan (*leading indicators*). | PT A belum mengintegrasikan antara pengukuran kinerja departemen keuangan dan departemen non keuangannya. | X |
| 5 | Perusahaan harus memiliki sistem teknologi informasi yang memadai | Perusahaan belum memiliki teknologi sistem informasi yang memadai | X |
| 6 | Perusahaan harus memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang | PT A sudah memiliki perencanaan jangka pendek dan jangka panjang yang cukup jelas. | V |
| 7 | Memiliki dukungan dari seluruh pihak perusahaan, tidak hanya satu pihak | Tidak semua pihak organisasi benar-benar dapat mendukung penerapan sistem BSC | X |
| 8 | Perusahaan harus memiliki indikator pengukuran kinerja yang memadai dan dapat diukur (*measurable key performance indicator*) | PT A belum memiliki indikator pengukuran kinerja yang lengkap dan beberapa ada yang tidak *measurable.* | X |
| 9 | Perusahaan harus memiliki target yang jelas dalam indikator pengukuran kinerjanya | Indikator pengukuran kinerja perusahaan banyak yang tidak ada target yang jelas. | X |
| 10 | Perusahaan perlu untuk memiliki tenaga kerja yang kompeten | Tenaga kerja atau karyawan PT A masih kurang kompeten | X |
| 11 | Perusahaan perlu untuk mempertimbangkan pengukuran kinerja setiap departemen secara spesifik | PT A masih cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang umum (*common measurement bias*) | X |

**4.4 Persiapan perbaikan sistem pengukuran kinerja PT A berbasis BSC**

 Karena karakteristik PT A yang masih belum relevan dengan karakteristik BSC, maka penulis memberikan beberapa solusi berbasis BSC yang perlu dipersiapkan perusahaan sebelum menerapkan sistem ini. Terdapat delapan masalah atau kendala perusahaan yang perlu dievaluasi dan disimpulkan pula tiga belas solusi berbasis konsep *balanced scorecard* yang dapat digunakan perusahaan untuk memperbaiki masalah atau kendalanya. Masalah yang dibahas terfokus pada ketidaksesuaian karakteristik PT A dengan karakteristik *balanced scorecard*. Beberapa solusi yang diberikan dapat menyelesaikan lebih dari satu masalah yang ada dan solusi-solusi ini dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk memperbaiki kelemahannya, meningkatkan kinerja serta daya saing perusahaan di masa yang akan datang.

 Pertama-tama solusi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan pemahaman akan BSC yaitu dengan mengadakan training SDM mengenai pemahaman sistem BSC dan training untuk meningkatkan skill seluruh pihak perusahaan yang relevan dengan penerapan sistem ini. Kemudian *top management* juga perlu melakukan komunikasi mengenai visi,misi, dan strategi perusahaan. Hal ini penting karena visi, misi, dan strategi merupakan komponen yang penting dan sangat berhubungan dengan pengukuran kinerja berbasis konsep BSC. Dengan adanya komunikasi ini, maka karyawan dapat lebih memahami strategi dan tujuan perusahaan.

 Kemudian solusi yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan sistem teknologi informasinya yaitu dengan melengkapi sistem *database* di seluruh departemen perusahaan secara terintegrasi. Hal ini memang tidak mudah dan memakan waktu yang cukup lama, namun apabila perusahaan tidak memiliki sistem *database* yang cukup dan lengkap maka penerapan sistem BSC akan menjadi tidak efektif. Solusi opsional lainnya yaitu apabila perlu perusahaan dapat berinvestasi dibidang teknologi sistem informasi. Hal ini dikarenakan dalam menerapkan sistem BSC, perusahaan perlu untuk memiliki teknologi sistem informasi yang cukup canggih terutama untuk menjaga keamanan dan akses informasi. Selanjutnya untuk mendapat dukungan dari seluruh pihak perusahaan, maka perlu dilakukan training SDM karena apabila karyawan paham mengenai sistem ini maka mereka bisa tertarik dengan penerapan konsep ini dan mendukung perusahaan dengan menjalankan peran mereka. Kemudian perusahaan juga bisa menerapkan sistem insentif dan apresiasi, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan menjaga komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat menciptakan semangat kerja karyawan dan menjaga hubungan baik karyawan dengan atasan sehingga karyawan cenderung akan merasa aman dan dapat mendukung tujuan perusahaan. Hal lain yang tidak kalah penting yaitu atasan perlu mengkomunikasikan visi,misi, dan strategi perusahaan secara jelas agar karyawan bisa lebih memahami tujuan perusahaan dan dapat membantu perusahaan untuk mencapainya.

 Dalam penerapan sistem *balanced scorecard*, antara satu perspektif dengan perspektif lainnya akan saling berhubungan dan saling terintegrasi, mulai dari fondasi yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan saling berhubungan (*cause and effect relationship*) dengan perspektif lainnya hingga perspektif keuangan (Kaplan and Norton, 2004). Karena itu, untuk mengintegrasikan pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan perusahaan perlu untuk melengkapi sistem *database* di seluruh departemen perusahaan. Hal ini penting karena apabila sistem *database* perusahaan sudah lengkap di setiap departemen maka akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mengintegrasikan pengukuran kinerja tiap departemennya. Selain itu, perusahaan juga perlu membuat *strategy map* mengenai *cause and effect relationship diagram* untuk pengukuran kinerja antar departemen. Dengan adanya hubungan sebab akibat yang telah dipetakan akan memudahkan perusahaan untuk menentukan indikator pengukuran kinerja yang saling berhubungan antar departemen.

 Seluruh indikator pengukuran kinerja setiap perspektif yang diidentifikasikan untuk model *balanced scorecard* harus sesuai dengan urutan hubungan sebab dan akibat mereka (Rishi Dwivedi et.al, 2021). Apabila pengukuran kinerja perusahaan tidak lengkap dan memiliki hubungan antar satu departemen dan departemen lainnya maka akan sulit untuk mengadopsi konsep *balanced scorecard*. Solusi untuk masalah ini yaitu perusahaan harus menetapkan indikator pengukuran kinerja yang efektif. Langkah - langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk menetapkan indikator pengukuran kinerja yang efektif yaitu dengan cara :

1. Mengetahui dan mempelajari tujuan atau strategi jangka panjang perusahaan
2. Mempertimbangkan peran dan tanggung jawab setiap departemen perusahaan
3. Membuat beberapa indikator pengukuran kinerja yang sesuai dengan strategi jangka panjang perusahaan, seperti indikator kepuasan pelanggan yang mendukung strategi *market development* PT A.
4. Membuat indikator pengukuran kinerja yang spesifik, dapat diukur, serta sesuai dengan kebutuhan (tidak terlalu banyak dan terlalu sedikit)
5. Dalam membuat indikator perlu mempertimbangkan *cost-benefit* dan hubungan dengan indikator departemen lainnya.

 Selain pengukuran kinerja yang lengkap, target dalam pengukuran kinerja jugalah penting. Tidak ada target yang jelas dapat menyebabkan kebingungan bagi karyawan maupun kepala departemen untuk menentukan tolok ukur keberhasilan dalam melakukan tugasnya sehingga mereka akan menjadi kurang termotivasi. Karena itu perusahaan perlu untuk menetapkan target untuk setiap indikator dengan jelas dan realistis. Target yang ditetapkan harus mudah untuk dikuantifikasi dan masuk akal untuk dicapai dalam kurun waktu tertentu. Kemudian, perlu juga alasan atau landasan dalam menentukan target indikator. Menentukan target indikator pengukuran kinerja tidak boleh asal-asalan dan harus memiliki landasan yang jelas.

 BSC juga merupakan sistem pengukuran kinerja yang menyediakan serangkaian rencana (*action plan*) mengenai bagaimana cara untuk mencapai target yang ditetapkan dan rencana-rencana tersebut bersifat detail (Rainer lueg, 2015). Apabila karyawan tidak kompeten maka pastinya mereka tidak bisa kooperatif dan membantu perusahaan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, perusahaan bisa menggunakan insentif dan apresiasi serta punishment yang adil. Kedua hal tersebut harus seimbang agar karyawan dapat termotivasi dan tidak bekerja secara asal-asalan. Kemudian perusahaan juga perlu membuat SOP atau peraturan yang ketat serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

 Masalah terakhir yaitu perusahaan masih terlalu fokus pada pengukuran kinerja yang umum (*common*), seperti misalnya mengukur rasio profitabilitas, ROI, dan break even point. Padahal pengukuran kinerja tersebut belum tentu sepenuhnya menggambarkan kemajuan kinerja perusahaan. Karena adanya isu *common measurement bias* ini menyebabkan *middle* dan *lower* *management* merasa diperlakukan tidak adil dan mereka beranggapan bahwa *top management* memiliki *insight* yang minim mengenai model bisnis mereka secara spesifik (Lueg and Jakobsen, 2014). Solusi untuk mengatasi masalah ini yaitu dengan training bagi top manager. Hal ini penting karena *common measurement bias* muncul karena top manager dalam menentukan pengukuran kinerja hanya terfokus pada pengukuran umum saja tanpa memperhatikan pengukuran yang unik dan pengukuran yang unik tersebut membutuhkan kemampuan kognitif. Jadi common measurement bias timbul karena ketidakmampuan untuk memperhatikan informasi-informasi yang independen (Johnson et. al, 2013). Kemudian solusi kedua yaitu dengan melakukan komunikasi manajemen mengenai visi,misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh pihak perusahaan (terutama evaluator). Hal ini sangat penting karena dengan mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perusahaan, evaluator akan mengetahui bahwa ukuran-ukuran kinerja yang digunakan memiliki keterkaitan dengan strategi dan akan lebih mempertimbangkan seluruh indikator kinerja (*common and unique*) dibandingkan evaluator yang tidak memahami keterkaitan antara ukuran kinerja dan strategi (Banker et.al, 2004). Kemudian solusi yang terakhir yaitu dengan membuat *strategy map cause and effect diagram* antar departemen perusahaan. Menurut Rainer Lueg (2015), strategy map dapat mendorong pemahaman yang lebih baik mengenai balanced scorecard, menciptakan komitmen yang lebih besar dalam pelaksanaannya, mengurangi penolakan (*resistance*), serta menumbuhkan perasaan yang adil dalam evaluasi.

Table 2. Matriks alternatif solusi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|   |   | **MASALAH** |
|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|   | Alternatif Solusi | Belum memiliki pemahaman yang cukup mengenai BSC | Belum memiliki sistem teknologi informasi yang memadai | Belum mendapat dukungan secara keseluruhan | *Lagging indicators* dan *leading indicators* belum terintegrasi | Belum memiliki indikator pengukuran kinerja yang memadai | Beberapa indikator belum memiliki target yang jelas | Belum memiliki tenaga kerja yang baik dan kompeten | *Common measurement bias* |
| 1 | Mengadakan training SDM mengenai BSC  | ⚫ |   | ⚫ |   |   |   | ⚫ | ⚫ |
| 2 | Adanya insentif dan apresiasi karyawan |   |   | ⚫ |   |   |   | ⚫ |   |
| 3 | Meningkatkan tempat dan suasana kerja yang positif dan menyenangkan |   |   | ⚫ |   |   |   | ⚫ |   |
| 4 | Melengkapi sistem *database* di semua departemen perusahaan |   | ⚫ |   | ⚫ |   |   |   |   |
| 5 | Menetapkan indikator pengukuran kinerja yang efektif  |   |   |   | ⚫ | ⚫ |   |   |   |
| 6 | Menetapkan target yang jelas dan realistis |   |   |   |   |   | ⚫ |   |   |
| 7 | Mempertimbangkan landasan/alasan dalam menentukan target indikator |   |   |   |   |   | ⚫ |   |   |
| 8 | Komunikasi manajemen atas visi,misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan | ⚫ |   | ⚫ |   |   |   |   | ⚫ |
| 9 | Menjaga komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan |   |   | ⚫ |   |   |   | ⚫ |   |
| 10 | Memberikan *punishment* secara adil |   |   |   |   |   |   | ⚫ |   |
| 11 | Berinvestasi dalam teknologi sistem informasi (*optional)* |   | ⚫ |   |   |   |   |   |   |
| 12 | Membuat peraturan / SOP yang ketat |   |   |   |   |   |   | ⚫ |   |
| 13 | Membuat *strategy map* mengenai *cause and effect diagram* antar departemen |   |   |   | ⚫ |   |   |   | ⚫ |

**5. Kesimpulan**

Berdasarkan temuan dari PT A, maka berikut ini adalah hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam tahapan persiapan sebelum menerapkan konsep BSC :

1. Perusahaan perlu untuk mengadakan training SDM mengenai *balanced scorecard* agar *owner* dan seluruh pihak perusahaan dapat lebih memahami konsep ini dengan baik. Apabila seluruh pihak perusahaan, termasuk karyawan, sudah memahami konsep *balanced scorecard* dengan baik, maka mereka dapat mendukung perusahaan dalam penerapan konsep ini.
2. Insentif merupakan salah satu bentuk pendorong suatu individu untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerjanya. Karena itu, Perusahaan perlu untuk menerapkan sistem insentif dan apresiasi dalam evaluasi agar karyawan dapat lebih termotivasi, konsisten, dan disiplin dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, dengan adanya sistem insentif yang baik, karyawan akan lebih merasa nyaman di perusahaan dan akan mendukung *planning* perusahaan dalam penerapan sistem ini.
3. Suasana lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja seseorang. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk membangun suasana lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan agar dapat mempengaruhi produktivitas serta kooperatif karyawan dalam mendukung penerapan sistem *balanced scorecard*. Suasana lingkungan kerja yang baik juga akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.
4. Integrasi antara pengukuran kinerja departemen satu dengan departemen lain merupakan hal yang penting dalam penerapan konsep *balanced scorecard*. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan bisa memulai dengan melengkapi sistem database di seluruh departemennya. Dengan melengkapi sistem *database*, perusahaan dapat menghubungkan *lagging indicators* dengan *leading indicators*nya dengan lebih mudah.
5. Indikator pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial dalam konsep *balanced scorecard*. Perusahaan perlu untuk membuat indikator pengukuran kinerja yang efektif dan lengkap agar dapat membantu menyempurnakan metode pengukuran kinerja perusahaan.
6. Indikator pengukuran kinerja yang tidak memiliki target dapat menghambat motivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan target di seluruh indikator pengukuran kinerjanya agar karyawan bisa memiliki gambaran yang jelas terhadap apa yang harus dicapai.
7. Target indikator pengukuran kinerja perlu untuk disesuaikan dengan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya landasan yang tepat dalam menentukan target agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
8. Visi, misi, dan strategi dibuat oleh perusahaan bertujuan agar seluruh pihak perusahaan dapat memahami tujuan perusahaan dan dapat mendukung perusahaan. Karena itu penting bagi perusahaan perlu untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi ke seluruh pihak perusahaan.
9. Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan dapat mendukung kedekatan antara *owner* dengan seluruh pihak perusahaan sehingga karyawan dapat lebih mendukung pencapaian tujuan perusahaan serta meningkatkan motivasi karyawan. Karena itu baik direktur utama dan kepala departemen perlu untuk menjaga komunikasi yang baik dengan staf dan karyawan.
10. *Punishment* adalah salah satu cara yang digunakan untuk membuat orang sadar akan pelanggaran yang dibuat sehingga menghindari pengulangan pelanggaran tersebut. Karena itu, perusahaan perlu untuk menerapkan *punishment* yang adil agar karyawan dapat lebih konsisten, jujur, dan disiplin dalam melakukan pekerjaannya.
11. Teknologi sistem informasi yang baik dapat membantu perusahaan untuk mengintegrasikan informasi antar departemen sehingga penerapan konsep *balanced scorecard* menjadi lebih efektif. Namun teknologi ini memerlukan biaya yang cukup besar. Karena itu rekomendasi opsional, apabila perusahaan merasa perlu maka dapat berinvestasi lebih lagi dalam teknologi sistem informasi.
12. Perusahaan perlu untuk membuat SOP atau peraturan perusahaan yang lebih ketat agar karyawan dalam bekerja bisa lebih konsisten, jujur, dan disiplin terutama dalam melakukan pelaporan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja perusahaan.

Dari temuan-temuan empiris di atas, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan penting yang diuraikan sebagai berikut:

1. Bukti empiris pada PT A menunjukkan bahwa pengukuran kinerja masih dilakukan berbasis departemental, yaitu departemen keuangan, departemen *marketing* dan PPIC, departemen HRD, dan departemen produksi. Pengukuran kinerja yang masih departemental tidak mampu untuk memberikan gambaran keseluruah tentang kondisi perusahaan dan aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
2. Berdasarkan konsep *BSC*, tidak adanya target pasti terkait indikator kinerja (sebagai contoh pada perspektif *learning and growth,* pelanggan dan keuangan), perlu mendapat perhatian serius dari tim manajemen perusahaan jika ingin menerapkan *BSC*. Di sisi lain, aspek kondisi fisik seperti halnya mesin yang sudah *out-of-date* dan ketidakkonsistenan dalam pengawasan dan perawatan mesin juga akan memengaruhi tingkat kesiapan dalam penerapan *BSC*.
3. Evaluasi kesiapan PT A dalam penerapan *BSC* memberikan dukungan bukti empiris bahwa menilai karakteristik perusahaan dari perspektif *BSC* adalah penting. Ketidaksesuaian karakteristik ini dapat diatasi untuk menjadikan perusahaan lebih siap dalam menerapkan *BSC*. Mengabaikan kesesuaian karakteristik perusahaan dan karakteristik *BSC* sebagai sistem pengukuran kinerja terintegrasi dan hanya bergantung pada komitmen semata tidak akan menjamin keberhasilan penerapan *BSC* di perusahaan.
4. Perbaikan sistem pengukuran kinerja secara bertahap dengan mengacu pada konsep *BSC* dapat menjadi alternatif solusi bagi perusahaan untuk mengetahui persiapan apa saja yang diperlukan untuk mengadopsi konsep *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian ini membawa implikasi praktis bagi perusahaan bahwa tidak semua perusahaan cocok untuk atau dapat menerapkan BSC tanpa melakukan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan. Oleh karena itu, evaluasi kesiapan penerapan BSC menjadi langkah awal yang penting untuk memastikan bahwa implementasi BSC sesuai dengan tujuan diterapkannya sistem pengukuran kinerja terintegrasi di perusahaan.

Penelitian ini juga berkontribusi dalam konteks penelitian penerapan BSC pada perusahaan dengan memberikan gambaran empiris tentang apa yang harus dilakukan perusahaan dalam proses persiapannya. Dalam evaluasi kesiapan ini, kesesuaian karakteristik perusahaan dengan karakteristik BSC akan memberikan gambaran tentang aspek-aspek penting yang perlu diperbaiki sebelum konsep tersebut benar-benar diterapkan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* itu lebih dari sekedar *list of measurement*. Sistem ini dapat memberikan suatu rangkaian cerita dari strategi perusahaan dan kemudian dapat menyediakan suatu rekomendasi bagi perusahaan dalam bentuk *action* yang efektif. Karena itu solusi yang diberikan berbasis konsep *Balanced Scorecard* dapat menjadi evaluasi bagi perusahaan mengenai pengukuran kinerja dan juga hubungan unit bisnisnya secara keseluruhan sebelum menerapkan sistem ini.

Sebagai penelitian kualitatif, penelitian ini memiliki keterbatasan utama yang terkait dengan pendekatan peneltiian kualitatif, yaitu tidak bisa dilakukan generalisasi untuk kondisi-kondisi perusahaan yang lain. Berikut penjelasan lebih jauh tentang keterbatasan penelitian:

1. Hasil penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara dan observasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode *single case study* untuk PT A. Dengan demikian, solusi berbasis konsep *Balanced Scorecard* yang diberikan tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain karena karakteristik dan kelemahan setiap perusahaan berbeda-beda.
2. Implementasi dari solusi yang diberikan pada penelitian ini dapat dijalankan sepanjang aspek-aspek diluar kendali penelitian seperti sikap dan *attitude* karyawan benar-benar dapat mendukung hasil implementasi penelitian ini.
3. *Survey* dan wawancara hanya bisa dilakukan secara terbatas karena kondisi pandemi. Selain itu, interaksi peneliti dengan permasalahan riil di lapangan tidak bisa secara langsung diamati karena tidak memungkinkan hadir di perusahaan yang diteliti. Hal ini berdampak pada keandalan data yang hanya didapat dari beberapa sumber saja seperti direktur utama PT A dan kepala-kepala departemen perusahaan. Peneliti tidak dapat melakukan konfirmasi dan *cross check* data yang diterima kepada pihak2 terkait.
4. Penelitian mengenai topik ini hanya berisi solusi-solusi berbasis *Balanced Scorecard* secara teoritis sehingga dalam pelaksanaannya masih banyak hal yang perlu disesuaikan dengan lingkungan bisnis PT A.

**DAFTAR PUSTAKA**

Banker, R.D., Hsihui Chang dan Mina J. Pizzini. (2004). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*. Vol. 79 No. 1. pp 1-24.

Bauernfeind, Ulrike. (2010).“Barriers to the Successful Implementation of the Balanced Scorecard.” *the Case of Plava Laguna J.S.C.*

Dwivedi, Rishi, et al. (2021).“Decision Making: Applications in Management and Engineering.” *PERFORMANCE EVALUATION OF AN INSURANCE COMPANY USING AN INTEGRATED BALANCED SCORECARD (BSC) AND BEST-WORST METHOD (BWM)*, vol. 4, no. 1, pp. 33-50

Haapsalo, Harri, et al. (2006) “Linking strategy into operational management.” *A survey of BSC implementation in Finnish energy sector*, vol. 13, pp. 701-717

Johnson, E. N., Reckers, P. M. J., & Barlett, G. D. (2013). Influence Timeline and Perceived Strategy Effectiveness On Balance Scorecard Performance Evaluation Judgements. Journal of Management Accounting Research.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *“Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*”. *Boston, Harvard Business School Press*.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. United States of America : Harvard Business School Press.

Lee, C.-L., Yang, H.-J., (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. Manage. Account. Res. 22 (2), 84–104. Latar belakang

Lueg, R. and Jakobsen, M. (2014), “Balanced scorecard and controllability at the level of middle managers – the case of unintended breaches”, Journal of Accounting and Organizational Change,Vol. 10 No. 2.

Lueg, Rainer.(2015). “Journal of business strategy.” *Strategy maps : the essential link between the balanced scorecard and action*, vol. 36, pp. 34-40

Moeheriono. (2012). *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Makassar, PT RajaGrafindo PErsada.

Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002). The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success , Financial Times, Prentice-Hall, London

Niven, Paul R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution : A Dynamic Approach to Strategy Execution*. 107-108 ed., John Wiley & sons Inc.

Olve, N. G., Petri, C. J., Roy, J. and Roy, S. (2003). Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control, John Wiley & Sons Ltd.

Ostrenga, R. Michael; Terrence R. Ozan; Robert D. Mc. Ilhattan; dan Marcus D. Harwood. (1992). *The Earnst And Young Guide To Total Cost Management*. New York: John Wiley And Son.

Sarigul, Sumerli, and Coskun A. (2021).“research studies anatolia journal.” *Balanced Scorecard (BSC) as a strategic performance management tool : application in a multinational bank*, vol. 4, no. 2, pp. 115-129.

Widilestari, Christine. (2011). “JURNAL STIE SEMARANG.” *KONSEP BALANCED SCORECARD DAN KENDALA PENERAPANNYA*, vol. 3, pp. 1-16.

1. Corresponding Author [↑](#footnote-ref-1)