

Balance Scorecard

Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi¹

Strategic Management in Development of Culture Organization

NASIR USMAN

DOSEN FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS SYIAH KUALA, DARUSSALAM, BANDA ACEH

Email: nasir.fkip@gmail.com

ABSTRAK

Kinerja organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh strategi yang dijadikan prosedur, pendekatan, metode, maupun cara pimpinan dan anggota organisasi dalam menentukan keputusan dan mekanisme hubungan antar unit yang ada dalam organisasi. Salah satu strategi yang digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi adalah melalui *balance scorecard*. *Balance scorecard* berorientasi pada pengukuran kinerja yang dilihat perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

KATA KUNCI

Balance Scorecard, Kinerja Organisasi

467

ABSTRACT

Performance of organization is one of the factors that affect the achievement of organizational goals. The Improvement of organizational performance is affected by the strategy which is made as a procedure approach, method and ways of leadership and members of organizational in determining decision and mechanism of the existing relationships among units within the organization. One of the strategies which are used in improving organizational performance is through balance scorecard. Balance scorecard oriented on work measurement which is seen by financial perspective, customer, internal business processes, learning and growth.

KEY WORDS

Balance Scorecard, Organizational Performance

¹Naskah diterima 6 Mei 2013. Direvisi 29 Mei 2013.

A. PENDAHULUAN

Organisasi sebagai wadah dan proses kerjasama dalam pencapaian tujuan perlu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat. Perkembangan yang terjadi merupakan proses perubahan yang dijadikan kebutuhan dari setiap organisasi dan dijadikan sebagai tujuan dari pengembangan organisasi. Menurut Sagala (2008:196) tujuan pengembangan organisasi adalah mengadakan perubahan dalam organisasi dengan memusatkan perhatian pada integrasi individu dengan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bahwa perubahan dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang harus dihadapi dalam memenuhi kebutuhan organisasi individu dan masyarakat pengguna. Untuk mewujudkan perubahan yang efektif perlu adanya kinerja organisasi. Kinerja organisasi merupakan yang mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Usman (2012 : 64) bahwa "Kinerja organisasi berkaitan dengan daya unjuk kerja mencapai tujuan dan hasil yang digunakan". Daya unjuk kerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja personil. Sutermeister dalam Usman (2012 : 64) menyatakan kinerja personil merupakan kontribusi personil terhadap produktivitas lembaga-lembaga. Kontribusi personil terhadap produktivitas organisasi membutuhkan keputusan dari pimpinan dalam merumuskan prosedur atau strategi untuk menghadapi setiap perubahan dalam organisasi, baik perubahan internal maupun eksternal. Dalam kenyataannya manajemen sebagai suatu kekuatan nyata dalam sistem tatanan organisasi. Dimana pengembangan manajemen secara

langsung sangat terkait dengan kebutuhan manusia agar menemukan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Secara umum perubahan pendekatan manajemen dari satu pola ke pola pendekatan lainnya memiliki fokus atau strategi yang berbeda. Menurut Kaplan dan Norton dalam Sagala (2009:141) salah satu model strategi yang telah mampu meningkatkan kualitas yang diimplementasikan pada perusahaan bisnis adalah model *balance scorecard* yang mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Sebagai sebuah konsep yang sifatnya aplikabel dan telah terbukti secara signifikan terhadap kinerja organisasi, *balance scorecard* menitikberatkan aktivitasnya mencakup empat perspektif yang mendasar, yaitu (1) keuangan, (2) customer, (3) proses bisnis/internal, dan (4) pembelajaran dan pertumbuhan (Gunawan, 2000).

Berdasarkan kutipan di atas jelaslah bahwa untuk melihat bagaimana kinerja organisasi masa depan, diperlukan strategi untuk menentukan standar yang jelas dalam melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif. Seperti telah diungkapkan di atas, bahwa untuk melakukan pengukuran tersebut maka perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan indikator untuk melihat keberhasilan kinerja organisasi.

Perlunya strategi melakukan pengukuran untuk melihat kinerja organisasi merupakan suatu keharusan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi jika organisasi ingin berkembang dalam rangka

menjalankan visi dan misinya. Tanggung jawab semua pihak dalam organisasi merupakan prasyarat untuk meningkatkan kinerja organisasi, sehingga produktivitas akan meningkat, namun tanggung jawab manajer puncak dalam menentukan visi dan melaksanakan misi merupakan tanggung jawab strategis. Oleh karena itu strategi meningkatkan kinerja organisasi merupakan aktivitas manajemen strategik dan yang menjadi pemikir serta pelaksanaannya adalah unsur-unsur top manajemen.

Kehadiran *balanced scorecard* telah menjadi salah satu fenomena yang tidak dapat disangkal dalam memajukan kinerja organisasi. Keberhasilan *balanced scorecard* tersebut karena indikator yang ditetapkan memiliki item-item yang mendasar dan menyeluruh sehingga dapat menemukan celah-celah yang harus dianalisis. Perlunya melakukan analisis yang bersifat holistik terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan (SWOT) yang akan dihadapi, didasarkan kepada situasi yang berkembang saat ini, yaitu karena adanya kebutuhan terhadap suatu produk yang memiliki *advantage competitive* dan *advantage comparative*. Berdasarkan uraian di atas, tulisan ini menelaah secara teoretis tentang *balance scorecard* mengapa dibutuhkan, *balance scorecard* dan strategi organisasi, *balance scorecard* meningkatkan kinerja organisasi.

B. PEMBAHASAN

Balanced Scorecard, Mengapa Dibutuhkan ?

Keberhasilan yang telah dicapai oleh berbagai organisasi yang menggunakan *balanced scorecard*, kita dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa *balanced scorecard* memberikan pengaruh dan kontribusi yang nyata. Hal ini dapat di-

lihat dari berbagai keberhasilan mereka dalam meningkatkan kinerja perusahaannya, dan keberhasilan ini karena para eksekutif atau top manajemen dalam perusahaan secara komprehensif mampu menerjemahkan visi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Hal ini senada dengan apa yang dikemukakan Sagala (2009:141) bahwa: "Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan".

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa keempat tujuan dan kinerja organisasi dipengaruhi oleh financial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Oleh karena itu, top manajemen harus memahami keempat aspek tersebut, dan mengkomunikasikan kepada seluruh personil sehingga memahami misi dan strategi untuk mewujudkan sinergi dalam organisasi. Dengan terjadinya sinergi dalam organisasi maka dapat diyakini kinerja akan meningkat yang akhirnya dengan peningkatan kinerja tersebut produktivitas juga akan meningkat.

Tujuan dan kinerja organisasi dari *balanced scorecard* yang menitik beratkan pada keempat aspek tersebut (financial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan), akan menjadikan organisasi mampu menjaga keseimbangan tujuan dan sasaran baik jangka pendek, menengah dan panjang. Dalam perspektif finansial *balanced scorecard* mampu memberikan sebuah petunjuk strategi apa yang akan dilakukan organisasi dalam mengoperasikan manajemennya agar tercapai sasaran sehingga keuntungan dapat diperoleh. Tujuan finansial ini berkaitan erat

dengan profitabilitas laba operasi, yang dalam istilah baru disebut dengan *return on capital employed* (ROCE) maupun nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

Pelanggan sebagai sasaran untuk menggunakan atau memanfaatkan produk yang dihasilkan perusahaan, karakteristiknya harus dikenali secara mendasar. Dalam hal ini perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat harus menjadi perhatian bagian pengendalian mutu organisasi. Sebab bagian pengendalian mutu harus mampu mengendus apa yang menjadi harapan dan juga kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu perhatian harus dititik beratkan kepada kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Proses bisnis internal, peran yang dimainkan para top manajemen adalah berupaya mengidentifikasi berbagai proses internal penting, hal ini diperlukan untuk : **(1)** memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar, dan **(2)** memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Dengan adanya kedua unsur ini maka proses pengorganisasian dengan pelanggan dapat tercapai. Kemampuan organisasi menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang adalah agar organisasi dan pelanggan tidak memiliki jarak. Sebab jika jarak antara organisasi dengan pelanggan tercipta, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tidak mampu mengontrol operasi organisasi dengan sasaran organisasi.

Persaingan yang begitu ketat antara satu organisasi dengan organisasi lain-

nya, terutama dalam hal persaingan global akan menentukan bagaimana organisasi itu berjalan kedepan nantinya. *Balanced scorecard* memberikan kesempatan kepada top manajemen untuk menentukan pembelajaran apa yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Namun yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa dalam pembelajaran dan pertumbuhan organisasi terdapat tiga sumber utama yang datang dari: (1) manusia, (2) sistem, dan (3) prosedur organisasi. Memang terjadi kesenjangan tujuan finansial, pelanggan dan proses bisnis internal, namun hal itu dapat ditutupi dengan melakukan pelatihan ulang terhadap pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari organisasi.

Berbagai uraian yang dikemukakan diatas menunjukkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah mekanisme untuk melaksanakan sebuah strategi yang telah ditetapkan melalui studi kelayakan yang telah dilakukan, sehingga *balanced scorecard* dapat dikatakan bukan dalam tataran untuk merumuskan strategi. Dengan demikian *balanced scorecard* pada dasarnya mampu menyediakan sebuah mekanisme untuk menerjemahkan strategi ke dalam sebuah tujuan, ukuran, dan sasaran tertentu untuk memantau pelaksanaan strategi selama periode selanjutnya.

Bagaimanapun setiap organisasi pada dasarnya berusaha untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, itulah sebabnya tujuan finansial atau keuangan merupakan tujuan utama dalam *balanced scorecard* disamping tiga tujuan lainnya. Dalam mengoperasikan sistem organisasi untuk mencapai

tujuan agar organisasi tetap eksis, dapat dilihat bahwa ada beberapa tahapan-tahapan untuk konsolidasi organisasi, yaitu (1) bertumbuh (*growth*), (2) bertahan (*sustain*), (3) menuai (*harvest*).

Pertumbuhan organisasi merupakan awal dari siklus hidup organisasi. Awal pergerakan setiap perusahaan memiliki keunikan dan karakteristik tersendiri sehingga pertumbuhannya juga sangat ditentukan bagaimana ia menyesuaikan diri dengan lingkungan atau konstituentnya. Bagaimana pola pertumbuhan yang terjadi dalam organisasi tersebut akan menentukan bagaimana organisasi atau perusahaan itu mampu *sustain* dalam perjalanan awalnya sehingga menjadi organisasi seperti sekarang ini. Ketika ia dapat bertumbuh dan bertahan dengan baik, maka saat selanjutnya ia tinggal menuai keuntungan (*harvest*) dari berbagai investasi yang telah dilakukannya baik dari aspek materi maupun nonmateri.

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa keberhasilan organisasi bertumbuh, bertahan dan menuai pada dasarnya berakhir ketika organisasi memperoleh keuntungan yang besar secara finansial, karena keuntungan finansial mengindikasikan bahwa perusahaan mampu mengembalikan modal investasi yang tinggi dari setiap unit kerja dalam bisnis yang dijalankan perusahaan. Keuntungan finansial dalam *balanced scorecard*, seperti : peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, serta pengurangan risiko akan memungkinkan secara nyata terjadinya keterkaitan di antara keempat perspektif *balanced scorecard* (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan).

Balanced Scorecard dan Strategi Organisasi

Menurut Dally (2010:41) perusahaan yang menggunakan focus pengukuran untuk menghasilkan proses manajemen penting antara lain: (1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi; (2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukurang strategis; (3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis; dan (4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan peran yang dimainkan oleh *balance scorecard* tersebut sepertinya kinerja organisasi akan bertambah secara signifikan, karena keterkaitan strategi yang dimainkannya akan meningkatkan sinergi diseluruh unsur-unsur terkait di dalam sebuah organisasi. Faktor inilah yang menyebabkan mengapa *balanced scorecard* dapat dikembangkan untuk berbagai unit bisnis lainnya. seperti : organisasi nirlaba dan organisasi pemerintah.

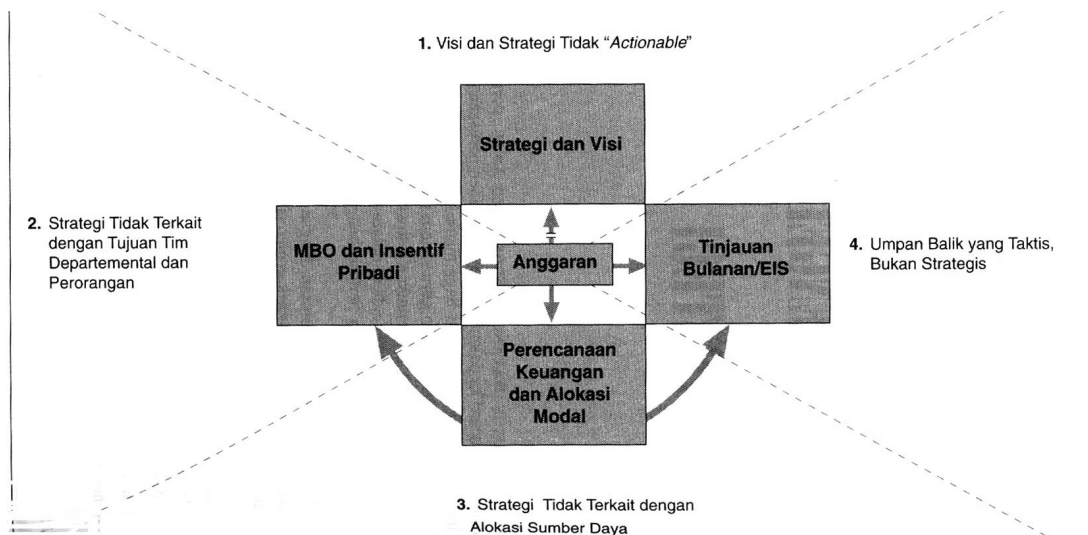
Dari berbagai penjelasan diatas, sebenarnya bukan tidak ada kelemahan dalam melaksanakan konsep *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996:192-193), Kelemahan ini terjadi karena adanya ketidakterkaitan antara perumusan dengan pelaksanaan strategi, seperti : (1) visi dan strategi tidak "*actionable*", (2) strategi tidak terkait dengan tujuan departemen, tim, dan perorangan, (3) strategi tidak terkait dengan alokasi sumber daya jangka panjang dan jangka pendek, (4) umpan balik yang taktis, bukan strategis. Untuk melihat empat hambatan pelaksanaan strategi tersebut dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :

Bagaimana agar hambatan itu dapat di atasi dengan sebaik-baiknya? Lebih lanjut Kaplan dan Norton (1996:197) menjelaskan konsep *balanced scorecard* adalah dengan mengaitkan berbagai hal seperti terlihat pada gambar 2.

Berdasarkan gambar 2 dapat dijelaskan bahwa peran komunikasi meru-

yang mengkomunikasikan strategi dan mengizinkan setiap partisipan untuk melihat bagaimana aktivitas yang dilakukan memberi kontribusi terhadap pencapaian strategi secara keseluruhan.

2. Sebuah proses umpan balik yang mengumpulkan data kinerja strategi



Gambar 1. Hambatan Pelaksanaan Strategi (Kaplan dan Norton, 1996:192)

Aspek yang fatal dalam menyebarkan berbagai ide yang berkaitan dengan sistem atau strategi apa yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini beberapa aspek penting pandangan tentang strategi memang selalu baru dan dapat berkembang, sehingga dapat dikatakan: (1) strategi itu inkremental dan selalu berkembang, (2) strategi dapat diganti, (3) perumusan dan pelaksanaan strategi itu saling terkait, (4) gagasan strategis dapat timbul dari seluruh perusahaan, (5) strategi adalah sebuah proses.

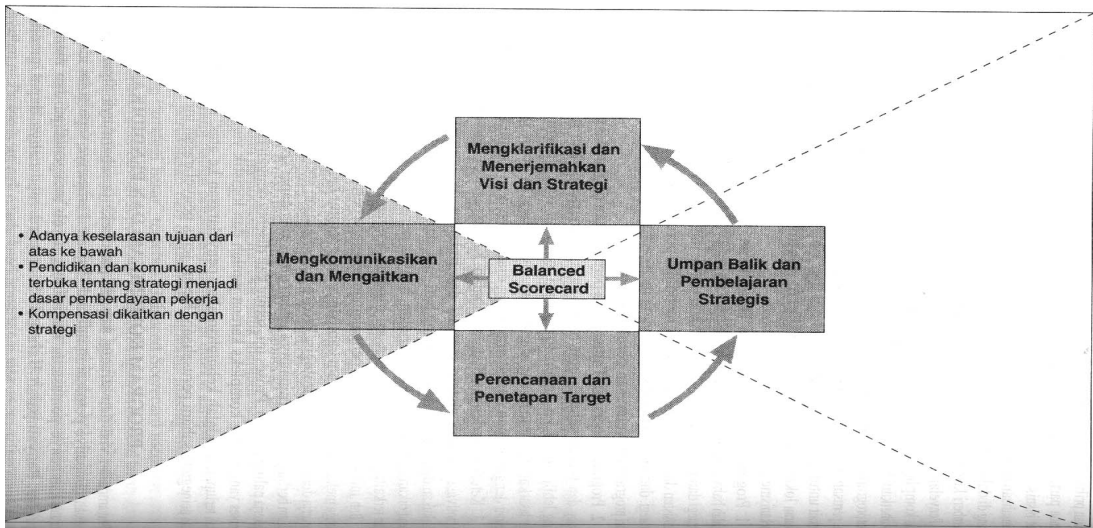
Hal inilah yang menyebabkan salah satu perspektif *balance scorecard*, yaitu pembelajaran strategis yang efektif mempunyai tiga unsur penting:

1. Kerangka kerja strategis bersama

dan memberi kesempatan dilakukannya pengujian hipotesis tentang keterkaitan yang ada antara tujuan dan inisiatif, dan

3. Sebuah proses pemecahan masalah tim yang menganalisa dan belajar dari data kinerja dan kemudian menyesuaikan strategi terhadap berbagai kondisi dan hal baru yang berkembang.

Dengan berbagai penjelasan diatas dapat dikemukakan bahwa kehadiran *balanced scorecard* mempengaruhi secara luas terhadap operasional organisasi atau perusahaan, hal inilah yang menyebabkan salah satu perspektif *balanced scorecard* yaitu pembelajaran, merupa-



Gambar 2. Konsep Balance Scorecard (Kaplan dan Norton, 1996:197)

kan aspek penting bagi top manajemen dalam melakukan inovatif di perusahaan. Disamping itu *balance scorecard* memungkinkan setiap orang yang terlibat dalam organisasi secara mendasar memahami bagaimana untuk dapat bergabung menjadi suatu kesatuan yang tidak terpisahkan, bagaimana setiap orang dapat bergabung secara kokoh, dan bagaimana setiap orang mampu memainkan perannya sehingga tercipta sinergi di setiap unit kerja dalam organisasi.

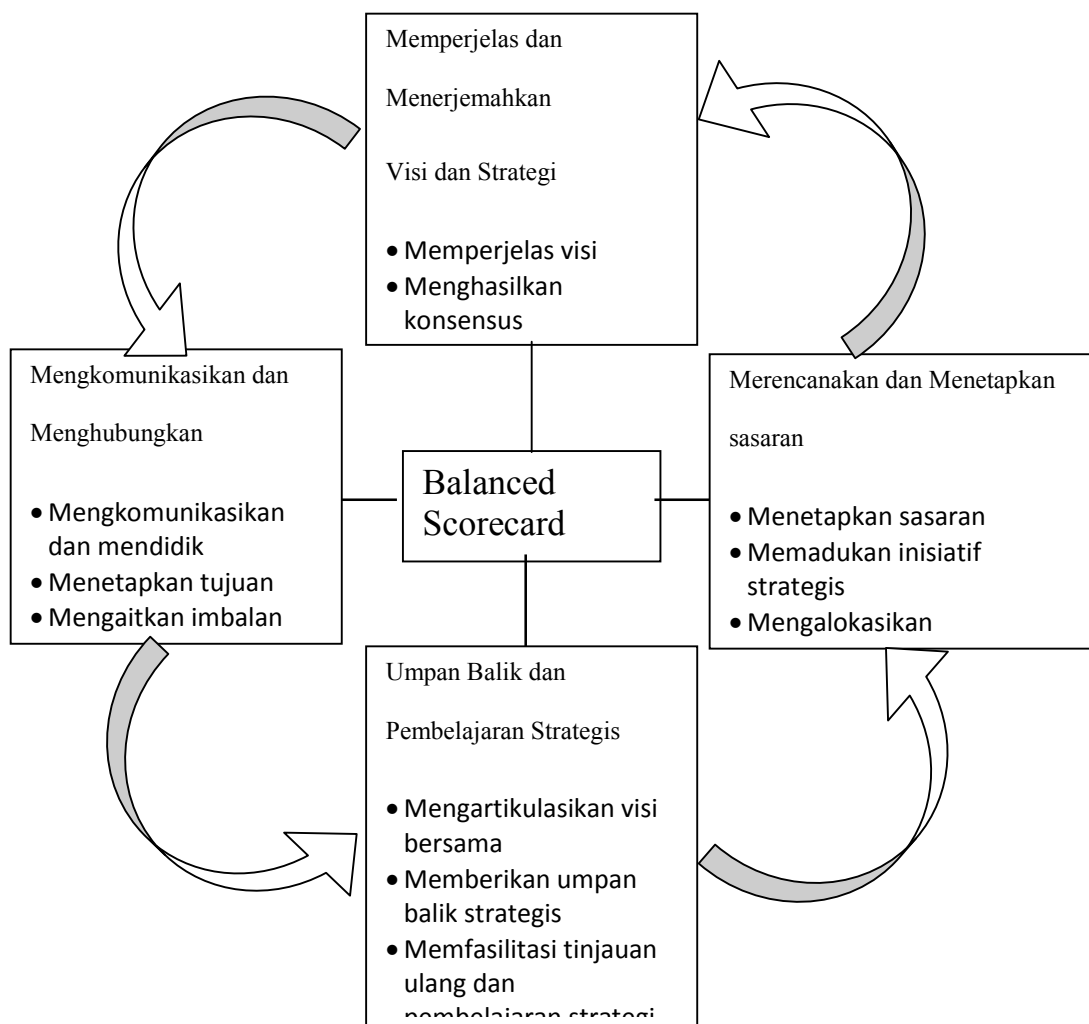
Jika semua ini dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan rencana organisasi, maka konsep yang ditawarkan oleh *balanced scorecard* akan berhasil dengan baik. Setidak-tidaknya dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja dalam rangka melakukan tindakan, akan meningkatkan upaya organisasi untuk mencapai produktivitas yang tinggi. Bagaimana menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja strategis untuk melakukan tindakan.

Balanced Scorecard Meningkatkan Kinerja Organisasi

Strategi penentuan keputusan yang dapat mensinergikan berbagai hal agar organisasi dapat bertahan dalam melaksanakan visi dan misinya dapat dilakukan melalui *balance scorecard*. *Balanced scorecard* sebagai sebuah pendekatan atau strategi baru telah menjadi sebuah kerangka kerja tindakan strategis bagi organisasi.

Untuk jelasnya bagaimana *balanced scorecard* menjadi sebuah sistem strategis untuk mengelola strategi jangka panjang bagi organisasi. Kaplan dan Norton dalam Gaspert (2003:292) mengemukakan keterkaitannya seperti tertera pada gambar 3 berikut:

Sebagai sebuah kerangka kerja tindakan strategis, *balanced scorecard* berupaya mensinergikan secara operasional setiap unit kerja dalam organisasi. Hal ini perlu dilakukan agar setiap unit kerja dapat menciptakan kinerja yang tinggi sesuai dengan tuntutan organisasi tersebut, sehingga dapat dilakukan



Gambar 3. *Balance Scorecard Strategi Pengembangan Kinerja Organisasi* (Kaplan dan Norton dalam Gaspert (2003:292))

penilaian kinerjanya. Menurut Mulyadi dalam Gunawan (2000 : 37) Penilaian kinerja bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi personil atau karyawan dalam perusahaan adalah :

1. Mengelola operasi organisasi dengan efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi,

transfer dan pemberhentian

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Penilaian kinerja di atas memang akan bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, setidaknya-tidaknya adalah untuk mengatasi kesenjangan kinerja yang kerap terjadi dalam organisasi atau perusahaan, “kesenjangan kinerja adalah ketika kinerja perusahaan tidak memenuhi harapan” (Hunger & Wheleen, 2001:8). *Balanced scorecard* menawarkan empat perspektif secara strategis dengan menyediakan kerangka komprehensif yang menerjemahkan tujuan strategik perusahaan ke situasi pengukuran kinerja menyeluruh.

Menurut Yuwono dalam Dally (2010 : 58-60) aspek-aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* yaitu: perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara lebih rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Perspektif finansial, mengukur kinerja organisasi sebab kinerja financial lebih mudah diukur, dan juga karena keuangan merupakan indikator seberapa jauh sebuah perusahaan telah menghasilkan laba untuk kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Keuangan merupakan tujuan utama agar perusahaan tetap dapat mempertahankan operasinya sebagai organisasi profit. Tanpa adanya keuangan atau laba dari hasil penggunaan produknya oleh para pelanggan tetap maupun pelanggan tidak tetapnya, sulit bagi organisasi untuk dapat bertahan.
2. Perspektif pelanggan adalah melihat pelanggan sebagai faktor penting dalam menentukan kemampuan organisasi dalam menjangkau pangsa pasar potensial bagi produknya. Pelanggan akan menentukan apakah perusahaan memahami apa yang mereka inginkan dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu harapan dan kepuasan pelanggan menjadi bagian penting dalam *balanced scorecard*. Pelanggan adalah uang, uang adalah pelanggan, menjadi dasar bagi setiap perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi agar produk yang dihasilkannya tetap aktual dan dibutuhkan
3. Perspektif bisnis internal yang dijabarkan sebagai bagian dari kinerja internal organisasi, menentukan seberapa jauh perusahaan mampu menciptakan sinergi disetiap unit-unit kerja perusahaan tersebut. Perlunya menciptakan sinergi dalam setiap unit kerja dalam perusahaan, berperan sebagai soko guru dalam menyokong pemberdayaan perusahaan mempertahankan eksistensinya. Proses bisnis internal memberikan kekuatan kepada perusahaan untuk melakukan evaluasi diri setiap saat. Tujuannya agar perusahaan mampu memfokuskan pengukuran kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan juga para pemegang saham perusahaan. Oleh karena itu proses bisnis internal tetap memperhatikan perkembangan keuangan sebagai laba operasional produk perusahaan dan juga memperhatikan bagaimana laba perusahaan itu diperoleh karena pelanggan benar-benar memerlukan produk yang dihasilkan organisasi.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan bagian terpenting dalam memajukan perusahaan setiap saat. Pembelajaran dan pertumbuhan akan memberikan kesempatan yang luas bagi organisasi tumbuh atau

berkembang sesuai dengan visi dan misinya. Perusahaan sebagai organisasi yang dinamis karena berhubungan dengan pemasok dan pengguna jasa, memerlukan pembelajaran dan pertumbuhan, karena melalui pembelajaran dan pertumbuhan tersebut perusahaan mampu menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari tiga perspektif lainnya akan tercapai. Jika perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dilakukan oleh perusahaan, biasanya kinerja keuangan hanya dapat dievaluasi pada jangka pendek, sedangkan perusahaan memerlukan jangka panjang, karena evaluasi jangka panjang secara strategis akan memberi petunjuk kepada perusahaan atau top manajemen melakukan atau memutuskan apa yang akan dilakukan selanjutnya. *Balanced scorecard* melihat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kedudukan strategis untuk pengembangan perusahaan, investasi kini dan akan datang biasanya dilakukan setelah melakukan evaluasi terhadap analisis pembelajaran dan pertumbuhan, dengan demikian perspektif ini merupakan perspektif mutakhir dalam mengembangkan ambisi perusahaan secara luas.

Dari keempat perspektif di atas terlihat bahwa elemen-elemen *balanced scorecard* terdiri dari keuangan (*financial performance*) dan non keuangan (*customer satisfaction*, *internal bussiness processess* dan *learning and growth*). Dengan demikian *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja ada keseimbangan (*balance*) antara ukuran finansial dan ukuran nonfinansial. Keempat perpek-

tif yang ada dalam *balanced scorecard* tersebut jika dioperasionalkan mencakup semua aspek yang dianggap penting dalam melakukan pengukuran agar diketahui bagaimana keadaan sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu *balanced scorecard* memiliki kemampuan menjangkau sedemikian rupa berbagai hal yang berkaitan dengan rencana strategis perusahaan. Pengukuran dalam perusahaan diperlukan untuk melakukan evaluasi terhadap apa yang telah dilakukan sekaligus akan menentukan langkah-langkah selanjutnya. Dengan demikian *balanced scorecard* ini dapat dikatakan sebagai proses pemahaman diri dan juga sebagai pembelajaran untuk perjalanan ke depan setiap organisasi.

C. PENUTUP

Sebagai alat ukur untuk melihat bagaimana organisasi berupaya meningkatkan kinerjanya, urutan-urutan pengukuran yang dikemukakan *balanced scorecard* tersebut (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) memperjelas perlunya menemukan sistem yang tepat untuk melihat bagaimana organisasi meningkatkan produktivitas, mampu menciptakan sinergi disetiap unit kerja. Hal ini diperlukan karena meningkatkan produktivitas dan terciptanya sinergi dalam organisasi merupakan sasaran dan tujuan dalam mengimplementasikan visi dan misi yang telah ditetapkan dan yang akan dicapai.

Balanced scorecard berhasil dilaksanakan jika keempat perspektifnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) dilaksanakan secara seimbang, keseimbangan ini diperlukan agar tidak terjadi kepincangan dalam melaksanakan visi

dan misi yang telah ditetapkan organisasi. Keempat perspektif yang dijadikan pembelajaran dalam *balanced scorecard* akan berhasil dilaksanakan jika berbagai proses yang mendukungnya dilakukan secara sistematis dan memerlukan konsensus secara bersama bagaimana misi yang menjadi sasaran perusahaan dapat diterjemahkan secara operasional. Perlunya misi diterjemahkan secara operasional agar setiap personil organisasi dalam organisasi dapat melaksanakan dan memahami apa yang harus dan akan dikerjakannya.

venting Organisasi Pendidikan (Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke Arah yang lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan. Bandung: Alfabeta.

Usman, Nasir. (2012). *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru (Konsep, Teori dan Model)*, Bandung: Cita-pustaka.

KEPUSTAKAAN

Dally, Dadang. (2010). *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Rosda.

Gunawan, Barbara. (2000). "Menilai Kinerja dengan Balanced Scorecard", *Manajemen*, September 2000.

Gaspertsz, Vincent. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard*

dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*, Terjemahan. Julianto Agung, ANDI, Yogyakarta.

Kaplan, Robert S & Norton, David P. (1996). *The Balance Scorecard*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Sagala, Syaiful. (2009). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

----- (2008). *Budaya dan Rein-*