

# KUNCI KESUKSESAN IMPELEMENTASI BALANCED SCORECARD DI INDONESIA

**Debby Tanios<sup>1</sup>**

BINUS BUSINESS SCHOOL, BINUS UNIVERSITY

**Firdaus Alamsjah<sup>2</sup>**

BINUS BUSINESS SCHOOL, BINUS UNIVERSITY

---

## ABSTRACT

In this era, a very competitive business environment and turbulence have encouraged companies to measure their performance in planning goals in the future.

Without measurement, a company will never know whether a correct strategy has been implemented or whether the strategy has been well implemented. Therefore, there exist several performance measurement systems.

In the last decade, the Balanced Scorecard (BSC) is one of most successful concepts and has become the top-list tool for performance measurement system in the world. Many companies has claimed that they adopted BSC but some of them were not continuously used because they were assumed not being able to give a significant contribute to the business development.

The purpose of this research is to find which factors influenced the successful of BSC's implementation, so that business practitioners may focus on the success factors. By collecting data using questionnaire and using the SPSS software to utilise Chi-Square and multiple regression methods for the data analysis, the transition time, scorecard design, scorecard's detail distribution to all levels, BSC development process time, and treat BSC as a project system have given a significant influence toward the success of BSC implementation.

**Keywords:** performance measurement system, balanced scorecard

## ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen dewasa ini mendorong perusahaan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan untuk perencanaan tujuan di masa depan. Tanpa pengukuran perusahaan tidak akan tahu apakah mereka telah menjalankan strategi dengan benar atau perusahaan telah melakukan strategi yang tepat. Untuk kebutuhan itulah muncul berbagai macam performance measurement system.

Dalam dekade terakhir ini, Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu konsep yang paling sukses dan menjadi top list dalam pembahasan performance measurement system di seluruh dunia. Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah mengadopsi BSC namun beberapa di antaranya tidak berkesinambungan karena dianggap tidak memberikan perkembangan yang berarti pada bisnis mereka.

---

<sup>1,2</sup> Debby Tanios a BINUS BUSINESS SCHOOL alumnae (e-mail: debby9380@yahoo.com), Firdaus Alamsjah is faculty of BINUS BUSINESS SCHOOL (e-mail: alamsjah@binus.edu).

Tujuan yang ingin dicapai dari penulisan ini adalah untuk mengetahui faktor mana saja yang mempengaruhi kesuksesan implementasi BSC sehingga praktisi dapat fokus ke faktor kesuksesan tersebut. Melalui pengumpulan data melalui kuesioner dan pengolahan dengan SPSS yang kemudian dianalisa dengan metode chi-square dan multiple regresi linear, didapatkan bahwa faktor masa transisi, desain scorecard, penjabaran scorecard ke semua level, waktu proses pengembangan BSC, dan memperlakukan BSC sebagai suatu proyek sistem, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan implementasi BSC.

**Kata kunci:** performance measurement system, balanced scorecard.

## PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen dewasa ini mendorong perusahaan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan untuk perencanaan tujuan di masa depan. Pengukuran itu penting karena tanpa pengukuran kita tidak akan tahu apakah kita telah menjalankan strategi dengan benar atau kita telah melakukan strategi yang tepat.

Untuk kebutuhan itulah muncul berbagai macam *performance management system*. Dalam dekade terakhir ini, *Balanced Scorecard* (BSC) adalah salah satu konsep yang paling sukses dan menjadi *top list* dalam pembahasan *performance measurement system* di seluruh dunia. Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah mengadopsi BSC namun beberapa di antaranya tidak berkesinambungan karena dianggap tidak memberikan perkembangan yang berarti pada bisnis mereka.

Oleh karena itu penelitian ini dibuat bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang sangat penting untuk mendukung kesuksesan implementasi BSC dan menentukan langkah-langkah agar sukses mengimplementasikan BSC.

## RUMUSAN PERMASALAHAN

Dari beberapa penelitian dan survei, dapat dilihat bahwa banyak perusahaan yang telah mengadopsi *Balanced Scorecard* (BSC) namun tidak semuanya sukses mengimplementasikannya. Dari kesimpulan tersebut dapat ditarik akar permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Apa saja faktor yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam implementasi BSC?
- Apa saja langkah-langkah yang harus diambil perusahaan agar sukses dalam implementasi BSC?

## LANDASAN TEORI

*Balanced Scorecard* (BSC) telah menjelma menjadi sistem manajemen organisasi yang paling komprehensif dan diimplementasikan secara meluas di berbagai organisasi swasta maupun pemerintah. Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah mengadopsi BSC namun beberapa di antaranya tidak berkesinambungan karena dianggap tidak memberikan perkembangan yang berarti pada bisnis mereka. Adopsi BSC di Indonesia

lebih banyak dilakukan perusahaan swasta. Sementara di Singapura dan Malaysia, organisasi publik lebih banyak menerapkannya. Faktor pengalaman merupakan hal yang utama sebagai pembelajaran dari situasi terdahulu. Akan tetapi dengan menggabungkannya dengan berbagai macam teori yang dikemukakan sebagai hasil dari suatu penelitian terhadap perusahaan-perusahaan lain, diharapkan dapat membantu memberi masukan dari segi analisa untuk tindakan selanjutnya.

Dari beberapa pengalaman perusahaan yang telah implementasi BSC, ada tiga kelas permasalahan yang menghambat perusahaan dalam implementasi BSC, yaitu masa transisi, desain scorecard, dan proses yang dijabarkan oleh faktor komitmen senior manajemen, jumlah keterlibatan individu, penjabaran scorecard ke semua level, waktu proses pengembangan BSC, memperlakukan BSC sebagai suatu proyek sistem, pengalaman konsultan, memperkenalkan BSC hanya untuk kompensasi (Kaplan, 2001).

### **Masa Transisi (X1)**

Kekecewaan muncul setelah beberapa perusahaan yang sedang menjalankan proyek BSC mengalami perubahan organisasi karena merger atau diakuisisi. Tim senior manajemen di perusahaan yang baru merger atau diakuisisi tidak memiliki minat dan menghentikan proyek tersebut. Setelah akuisisi, perusahaan cenderung menekankan strategi pemotongan biaya dan BSC tidak dilihat sebagai alat bernilai untuk perampingan perusahaan. Untuk menghadapi masa transisi ini diperlukan keterlibatan dan komitmen tim manajemen yang baru terbentuk terhadap proyek implementasi BSC.

### **Desain Scorecard (X2)**

Beberapa kegagalan terjadi ketika perusahaan membangun BSC. *Scorecard* perusahaan gagal karena desain *scorecard* tidak menggambarkan strategi perusahaan. Kegagalan juga terjadi ketika *scorecard* yang dibangun di masing-masing fungsional tidak sejalan dengan *scorecard* unit bisnis maupun *scorecard* perusahaan secara menyeluruh. Masing-masing divisi ataupun unit bisnis memiliki *scorecard*-nya masing-masing yang tidak terkoordinasi secara kelompok dan bersinergi dengan perusahaan.

### **Komitmen Senior Manajemen (X3)**

Tim *middle management* dapat membantu perusahaan mengembangkan operasional yang ada namun untuk menerjemahkan dan membuat proses dan sistem sejalan membutuhkan kepemimpinan dari manajemen puncak. Selain itu investasi waktu untuk hadir dalam rapat tim proyek BSC dimana mereka dapat berdebat dan berargumen mengenai tujuan dan ukuran pada *scorecard* perusahaan dan hubungan sebab akibatnya dalam peta strategi. Rapat ini membangun komitmen secara emosional terhadap strategi, terhadap *scorecard* sebagai alat komunikasi, dan terhadap proses manajemen yang membangun *Strategy-Focus Organization* (SFO).

### **Jumlah Keterlibatan Individu (X4)**

Membangun *scorecard* dengan melibatkan terlalu banyak individu bisa berakibat fatal juga. Terlalu banyak yang individu melibatkan banyak kepentingan sehingga tidak dapat fokus ke sasaran yang ingin dicapai. Sebaiknya dibentuk tim khusus BSC yang akan mendorong proses implementasi BSC di seluruh organisasi sekaligus sebagai agen perubahan. Tim ini lazimnya terdiri dari anggota lintas fungsi (keuangan, pemasaran, teknologi informasi/TI, SDM, dan sebagainya).

### **Penjabaran Scorecard ke Semua Level (X5)**

*Scorecard* harus efektif dan dibagi dengan tiap orang dalam perusahaan. Sasarannya adalah membuat setiap orang dalam perusahaan memahami strategi dan memberikan kontribusi untuk implementasi BSC sehingga tidak ada gap yang besar antara visi dan pengembangan strategi di level atas dan dengan apa yang dilakukan di level bawah. Hal ini memberikan kesempatan bagi semua karyawan bukan hanya eksekutif dan manajer untuk berpartisipasi dalam *performance appraisals* dimana sasaran individu diukur terhadap lini bisnis tujuan perusahaan (Kaplan, *interviewed by Waal*). Perusahaan yang tidak menjabarkan *scorecard* ke seluruh level perusahaan dapat mengakibatkan kehilangan potensi untuk inovasi, kreatifitas, dan pembelajaran karyawan.

### **Waktu Proses Pengembangan BSC (X6)**

Beberapa kegagalan terjadi ketika tim proyek merasa hanya ada satu kesempatan untuk memperkenalkan *scorecard* sehingga ingin menghasilkan *scorecard* yang sempurna. Tim meyakini bahwa tiap ukuran dalam *scorecard* harus memiliki data yang valid sehingga membutuhkan waktu berbulan-bulan mendapatkan ukuran-ukuran, mengembangkan proses pengumpulan data, dan lini dasar untuk ukuran-ukuran *scorecard*. *Learning by doing* merupakan paradigma yang kuat. *Scorecard* merupakan proses manajemen yang berkesinambungan bukan suatu *one-time event*. Tujuan, ukuran, dan kumpulan data akan berubah seiring waktu sesuai dengan pembelajaran perusahaan.

### **Memperlakukan BSC sebagai Proyek Sistem (X7)**

*Scorecard* seharusnya dimulai dengan proses manajemen, bukan suatu proses sistem. Sistem dan teknologi penting, namun masukannya setelah proses manajemen awal menggeneralisasikan tujuan, ukuran, inisiatif, dan menghubungkan *scorecard* ke seluruh perusahaan.

### **Pengalaman Konsultan (X8)**

Perusahaan harus berhati-hati dalam melibatkan konsultan yang kurang berpengalaman dalam implementasi BSC. Perlu ada kejelasan tanggung jawab dari konsultan karena konsultan bukanlah pemilik program, dan juga tidak menyusun KPI. Tugas utama konsultan adalah meyakinkan manajemen puncak terhadap perlunya BSC, memfasilitasi penyusunan visi, misi, strategi, dan KPI, serta melakukan transfer pengetahuan kepada pihak perusahaan. **Memperkenalkan BSC hanya untuk kompensasi (X9)**

Perusahaan menggunakan kompensasi sebagai suatu pendongkrak yang kuat untuk mendapatkan perhatian dan komitmen individu terhadap strategi. *Scorecard* digunakan untuk memperkenalkan indikator-indikator non-keuangan ke dalam suatu rencana kompensasi yang tidak mencakup bagaimana ukuran non-keuangan tersebut mendorong peningkatan kinerja perspektif pelanggan dan keuangan. Kaitan ke kompensasi memacu kinerja keuangan ketika didasarkan pada suatu strategi *scorecard*, bukan pada KPI *scorecard*.

## **METODOLOGI PERANCANGAN**

Dijabarkan secara lebih detail mengenai kerangka pemikiran yang melatar belakangi proyek penulisan ini dan disempurnakan dengan metode pengumpulan data, serta metode untuk menganalisa data yang terkumpul. Yang dianalisa dari penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi BSC. Responden dari penelitian ini

adalah perusahaan di Indonesia. Hanya perusahaan yang pernah mengadopsi BSC yang akan diambil sebagai sampel penelitian. Kuesioner akan dibagikan secara manual (*printed*) dan online melalui website ke beberapa responden yang perusahaannya di Indonesia dan telah mengadopsi *Balanced Scorecard*. Data kuesioner kemudian diuji validitas dan reabilitasnya untuk memastikan kuesioner yang dipakai adalah relevan dan konsisten terhadap tujuan pengukuran. Setelah data valid dan reliable, kemudian dilakukan *chi-square test* dan *multiple regresi linear*.

## HASIL

Setelah data dari kuesioner terkumpul, maka dilakukan pengolahan data menggunakan SPSS. Dari pengolahan data tersebut didapatkan hasil analisa sebagai berikut:

1. Tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis usaha perusahaan dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

**Tabel 1. Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.335a	20	0.696
Likelihood Ratio	18.09	20	0.581
Linear-by-Linear Association	0.73	1	0.393
N of Valid Cases	30		

a. 30 cells (100.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .07.

**Tabel 2. Jenis Usaha \* Pertumbuhan Pendapatan 5 tahun terakhir**

Crosstabulation		± Pertumbuhan Pendapatan					Total
		5-10%	10-15%	15-20%	20-30%	>30%	
Jenis Usaha	Bank, Keuangan, Investasi, & Asuransi	0	2	5	1	0	8
	Jasa, Komunikasi, dan Transportasi	0	0	0	1	1	2
	Perdagangan, Hotel, dan Restoran	0	1	1	1	1	4
	Pertambangan, Penggalian, & Minyak Bumi	1	1	6	2	0	10
	Industri Pengolahan	0	0	1	2	1	4
	Lain-lain	0	0	1	1	0	2
Total		1	4	14	8	3	30

**Tabel 3. Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.738	.696
	Contingency Coefficient	.594	.696
N of Valid Cases		30	

2. Tidak ada hubungan yang signifikan antara lamanya adopsi *Balanced Scorecard* (BSC) dengan pertumbuhan pendapatan perusahaan.

**Tabel 4.** Lamanya adopsi BSC \* Pertumbuhan Pendapatan 5 tahun terakhir

Crosstabulation		± Pertumbuhan Pendapatan					Total
		5-10%	10-15%	15-20%	20-30%	>30%	
Lama adopsi BSC	1-3 tahun	0	0	1	1	1	3
	4-6 tahun	1	4	5	3	1	14
	7-10 tahun	0	0	7	1	1	9
	>10 tahun	0	0	1	3	0	4
Total		1	4	14	8	3	30

**Tabel 5.** Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.131 <sup>a</sup>	12	.234
Likelihood Ratio	15.710	12	.205
Linear-by-Linear Association	.268	1	.604
N of Valid Cases	30		

a. 19 cells (95.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .10.

**Tabel 6.** Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.710	.234
	Contingency Coefficient	.579	.234
N of Valid Cases		30	

3. Tidak ada hubungan yang signifikan antara lamanya adopsi BSC dengan pencapaian target dan sasaran perusahaan.

**Tabel 7.** Lamanya adopsi BSC \* Target dan Sasaran tercapai

Crosstabulation		Target dan Sasaran tercapai		Total
		Ya	Tidak	
Lamanya adopsi BSC	1-3 tahun	1	2	3
	4-6 tahun	9	5	14
	7-10 tahun	8	1	9
	>10 tahun	4	0	4
Total		22	8	30

**Tabel 8. Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.609 <sup>a</sup>	3	.132
Likelihood Ratio	6.448	3	.092
Linear-by-Linear Association	5.159	1	.023
N of Valid Cases	30		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .80.

**Tabel 9. Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.432	.132
	Contingency Coefficient	.397	.132
N of Valid Cases		30	

4. Ada hubungan yang signifikan antara lamanya adopsi BSC dengan pelaksanaan strategi berjalan sesuai rencana.

**Tabel 10. Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	.713	.002
	Contingency Coefficient	.581	.002
N of Valid Cases		30	

**Tabel 11. Lamanya adopsi BSC \* Strategi Berjalan sesuai Rencana**

Crosstabulation		Strategi berjalan sesuai rencana		Total
		Ya	Tidak	
Lamanya adopsi BSC	1-3 tahun	0	3	3
	4-6 tahun	11	3	14
	7-10 tahun	9	0	9
	>10 tahun	4	0	4
Total		24	6	30

**Tabel 12. Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.268 <sup>a</sup>	3	.002
Likelihood Ratio	15.476	3	.001
Linear-by-Linear Association	9.468	1	.002
N of Valid Cases	30		

a. 6 cells (75.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .60.

5. Masa transisi (X1), desain scorecard (X2), penjabaran scorecard ke semua level (X5), waktu proses pengembangan BSC(X6), dan memperlakukan BSC sebagai suatu proyek system (X7), memiliki hubungan yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi BSC dan memiliki tingkat keeratan hubungan sebesar 78.9%.

**Tabel 13. Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X9, X6, X2, X3, X7, X8, X1, X4, X5 <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

**Tabel 14. Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.789 <sup>a</sup>	0.622	0.452	0.32324

a. Predictors: (Constant), X9, X6, X2, X3, X7, X8, X1, X4, X5

b. Dependent Variable: Y

**Tabel 15. ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.444	9	.383	3.663	.007 <sup>a</sup>
	Residual	2.090	20	.104		
	Total	5.534	29			

a. Predictors: (Constant), X9, X6, X2, X3, X7, X8, X1, X4, X5

b. Dependent Variable: Y

**Tabel 16. Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.763	1.702		3.386	.003		
	X1	-1.280	.581	-2.913	-2.201	.040	.011	92.743
	X2	-1.005	.451	-.915	-2.228	.038	.112	8.943
	X3	.475	.308	.544	1.542	.139	.151	6.602
	X4	.509	.454	1.066	1.122	.275	.021	47.782
	X5	1.861	.817	4.195	2.278	.034	.006	179.598
	X6	.592	.247	.690	2.401	.026	.228	4.377
	X7	-1.204	.324	-1.497	-3.714	.001	.116	8.608
	X8	-.703	.534	-1.264	-1.317	.203	.020	48.804
	X9	.051	.295	.099	.172	.866	.057	17.490

a. Dependent Variable: Y



## KESIMPULAN

Sesuai dengan hasil penelitian dan dan analisisnya pada bab sebelumnya, maka penelitian ini bisa disimpulkan sebagai berikut:

1. Masa transisi, desain scorecard, penjabaran scorecard ke semua level, waktu proses pengembangan BSC, dan memperlakukan BSC sebagai suatu proyek sistem, memiliki hubungan yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi BSC.
2. Di antara faktor-faktor tersebut di atas yang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi BSC, faktor memperlakukan BSC sebagai suatu proyek sistem merupakan faktor yang paling mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi BSC di Indonesia (nilai signifikan terkecil pada table koefisien).
3. Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan perusahaan di Indonesia untuk mensukseskan implementasi BSC di perusahaannya, dikaitkan dengan faktor-faktor hasil penelitian diatas:
  - Menyediakan waktu untuk mengembangkan komunikasi yang interaktif, visi, dan strategi bisnis, sebagai pengembangan pengukuran kinerja.
  - Fokus pada membangun strategi yang sejalan dengan fungsional dan operasional dengan memulai dari komponen strategi perusahaan dan menerjemahkannya ke operasional, proyek, aktivitas, dan tugas.
  - Perencanaan untuk pengembangan secara bertahap melalui penjabaran, pengaturan dan mempertahankan sistem *scorecard* setelah dibangun secara strategik bukan hanya sebagai suatu sistem informasi teknologi namun sebagai sistem manajemen strategik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsjah, F. *Implementing Strategy: How to Close the Gap between Strategy Formulation and Excecutio*n. [www.wherebusinessisreal.com](http://www.wherebusinessisreal.com).
- Beiman, Irv. (2003). *Implementing a Balanced Scorecard in China: Steps for Success*. China Staff.
- Chan, Yee Ching Lilian. (2004). Performance Measurement and Adoption of BSC: A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 2004, Vol. 17.
- Johnson, L.K. Mellon Europe: Mobilizing Change Through Executive Leadership. *Balance Scorecard Report*, Palladium Executing Strategy Volume 7, Number 1.
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Mulyadi. (2001), *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Rohm, H. & Halbach, L. (2005). *Developing and Using BSC Performance System*. White Paper.
- Suhendra, M. Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT.X. *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, Volume 8, nomor 2.
- Waal, A.A. (2003). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision* Vol.41.
- Waal, A.A. (2003). The Future of Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr. Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence* Vol.7, No.1.