

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sejarah dan Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard pada awalnya diciptakan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Menurut Kaplan dan Norton (*"The Balanced Scorecard", Translating Strategy into Action*, 1996) dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non-keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif ke dalam empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan (*customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business processes perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Pendekatan sistem pengukuran kinerja di perusahaan disebut *Balanced Scorecard*, berikut ini dikutip beberapa pengertian tentang *Balanced Scorecard*. Menurut Atkinson, Banker, Kaplan and Young (1997) dalam buku *Management Accounting*, *Balanced Scorecard* adalah:

”Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (1997) dalam buku *Management Control System, Balanced Scorecard* adalah “Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis”.

Dari uraian di atas, ciri-ciri sistem *Balanced Scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam *Balanced Scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut:

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
2. Menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

Balanced Scorecard mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran ekstern dan intern.

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan

dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *Balanced Scorecard* yang dibuat dengan benar, mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

2.2. *Balanced Scorecard* dalam Sistem Manajemen

Balanced Scorecard dalam sistem manajemen menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, dan para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang menjadi pendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan kinerja finansial dan non finansial, tetapi semua tujuan dan ukuran diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis yang penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil yang dicapai perusahaan pada masa lalu dengan semua faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang obyektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subyektif.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang (Kaplan dan Norton, *Translating strategy into action The balanced Scorecard*, 1996). Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yang diantaranya :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menerapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

2.3. *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Learning and Growth dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang diterapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan di dalam *Learning and Growth* ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai (Kaplan dan Norton, *Translating strategy into action The balanced Scorecard*, 1996). Jadi *Learning and Growth* merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dan pengendali untuk mencapai *outcome* dari ketiga perspektif *scorecard* yang lain

Pada perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi faktor-faktor yang paling penting untuk mencapai keberhasilan saat ini dan masa depan. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Sedangkan dalam pengukuran utama yang berlaku umum perspektif ini memiliki tiga pengukuran yakni :

1. Kepuasan pekerja,
2. Retensi, dan
3. Produktivitas pekerja.

Dalam kelompok pengukuran tersebut, tujuan kepuasan pekerja dipandang sebagai pendorong kedua ukuran lainnya, retensi pegawai dan produktivitas pegawai.

2.3.1. Kepuasan pekerja

Kepuasan pekerja didefinisikan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya. Faktor-faktor yang terkait dengan atau menentukan kepuasan pekerja atau ketidakpuasan pekerja adalah suatu hal yang sangat luas.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor. Para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pekerja yang berkaitan dengan beberapa aspek bukan hanya gaji, tetapi juga terkait dengan pekerjaan itu sendiri, dengan faktor lain seperti hubungan dengan atasan, rekan sekerja, lingkungan kerja, promosi dan aturan-aturan.

Untuk meningkatkan kepuasan pekerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai, namun tindakan lain masih perlu dilakukan dengan cara yang disebut peningkatan kualitas kehidupan kerja. Menurut Hariandja (Manajemen Sumber Daya Manusia, Grasindo, 2002) peningkatan kualitas kehidupan kerja diartikan sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam mengambil keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka. Dalam upaya meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. Pendekatan Struktural, adalah dengan melakukan perubahan sistem kerja pegawai yang dapat dilakukan, seperti mendisain ulang pekerjaan dan meningkatkan keterlibatan pegawai.
2. Pendekatan Proses, adalah melakukan berbagai proses keorganisasian untuk menciptakan keselarasan kerja, yang bisa dilakukan melalui peningkatan hubungan komunikasi, peningkatan disiplin kerja, penanggulangan stress, pelatihan dan bimbingan, peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja.

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya

tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Unsur-unsur dalam suatu survey kepuasan pekerja meliputi:

- Keterlibatan dalam mengambil keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

2.3.2. Retensi

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti merupakan suatu kerugian dalam modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

2.3.3. Produktivitas pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Ukuran produktivitas pekerja yang paling sederhana adalah pendapatan setiap pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan setiap pekerja seharusnya juga meningkat. Meskipun merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dipahami namun memiliki keterbatasan, terutama jika terlalu banyak

tekanan untuk mencapai sasaran yang ambisius. Pendapatan setiap pekerja merupakan indikator diagnostik yang berguna selama struktur internal bisnis tidak berubah terlalu radikal, suatu hal yang akan terjadi jika perusahaan mensubstitusi tenaga kerja internal dengan modal pemasok dari luar. Jika pendapatan setiap pekerja digunakan untuk memotivasi produktivitas yang lebih tinggi, ukuran ini harus diseimbangkan dengan ukuran keberhasilan ekonomis yang lain sehingga sasaran untuk ukuran tersebut tidak dicapai melalui cara-cara yang disfungsi.

2.4. Faktor Pendorong Tertentu *Learning and Growth*

Dalam *Learning and Growth* diperlukan faktor pendorong tertentu untuk menjadi driver yang berkaitan dengan ketiga pengukuran utama, yakni : Kedisiplinan, Pelatihan dan Pengembangan, dan Penempatan.

2.4.1. Kedisiplinan

Merupakan fungsi operatif yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi suatu organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal tersebut mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan konsumen. Oleh karena itu, seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya, contohnya tingkat absensi karyawan. Kedisiplinan yang baik menurut Hasibuan (Manajemen Sumber daya Manusia, Bumi Aksara, 2002) didefinisikan sebagai berikut :

- *Kedisiplinan* adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

- *Kesadaran* adalah sikap seseorang yang dengan sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain seseorang akan melakukan tugasnya dengan baik tanpa ada unsur paksaan.
- *Kesediaan* adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Dalam kedisiplinan diperlukan peraturan sebagai bimbingan dan penyuluhan bagi karyawan dalam menciptakan tata tertib yang baik di perusahaan. Dengan tata tertib yang baik, semangat kerja, moral kerja, efisiensi, dan efektifitas kerja karyawan akan meningkat. Sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan konsumen akan tercapai. Kedisiplinan suatu perusahaan dikatakan baik, jika sebagian besar karyawan mentaati peraturan-peraturan yang ada. Oleh karena itu diperlukan *Reward and Punishment* untuk meningkatkan kedisiplinan dan mendidik karyawan supaya mentaati semua peraturan perusahaan.

2.4.2. Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan dan pelatihan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, agar pengembangan dan pelatihan dapat terlaksana dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan/pegawai.

Program tersebut hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan dan pelatihan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan. Tetapi dilihat dari tujuannya, umumnya konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja. Pada hakikatnya tujuan dari pengembangan dan pelatihan diantaranya adalah :

1. Produktifitas Kerja

Produktifitas akan meningkat karena kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

2. Moral

Moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya akan semakin baik.

3. Karir

Kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

4. Konseptual

Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

5. Kepemimpinan

Dengan pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya menjadi lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

2.4.3. Penempatan

Merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan, atau bahkan pemutusan kerja.

Promosi adalah menaikan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, gaji lebih besar, dan level organisasi yang lebih besar. Pengalihan merupakan pemindahan atau pengintegrasian pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab dan gaji yang sama dan level organisasi yang sama. Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab, gaji, dan level organisasi yang lebih rendah.

Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, *supply* dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karir dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

2.5. Langkah pembangunan Perspektif *Learning and Growth*

Dalam membangun sebuah pengukuran berbasis *Perspektif Learning and Growth* dilakukan beberapa langkah, dalam buku "*Performance Driver*" (Jils Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter, *A Practical Guide to using The Balanced Scorecard*, Wiley, 1999) langkah-langkah membangun setiap pespektif dimodifikasi dari pembangunan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan, adalah sebagai berikut:

Langkah 1

Defining Situation

(Mendefinisikan Keadaan)

Langkah ini merupakan pemaparan keadaan perusahaan pada umumnya, baik keadaan yang telah dicapai, hingga posisi perusahaan saat ini. Secara garis besar langkah ini gambaran perusahaan secara keseluruhan yang dijelaskan secara ringkas mengenai pencapaian, posisi, dan keadaan yang memungkinkan perusahaan dalam pengembangan kedepannya. Yang kemudian dari pemaparan perusahaan secara keseluruhan diarahkan pada tinjauan penelitian secara spesifik yakni keadaan struktur organisasi pada Departemen Produksi yang ada saat ini. Hal ini dilakukan dengan wawancara perorangan terutama dengan manajemen puncak dan staf-staf yang berkompeten dengan Divisi/ bagian Departemen dalam perusahaan, juga dengan melakukan peninjauan pada aktual report perusahaan yang ada sebagai salah satu referensi kuat dalam dasar wawancara dengan pihak manajemen. Masukan yang diperoleh adalah berupa pandangan terhadap perusahaan dan keadaan dari sebanyak mungkin sudut pandang.

Langkah 2

Developing Perspective

(Membangun Perspektif)

Langkah ini merupakan langkah keputusan pengambilan perspektif dalam penelitian, yang dilakukan dengan wawancara dengan pihak manajemen terhadap permasalahan yang sesuai dengan perspektif yang dipilih, selanjutnya dilakukan pemberian questioner pada pihak manajemen dengan karakter questioner yang masih mendasar. Sehingga dari hasil questioner dan wawancara dapat diketahui indikator-indikator yang secara spesifik menjadi dasar dan bahan pertimbangan dalam peningkatan kinerja Departemen.

Langkah 3

Identifying Indicator in Learning and Growth Perspective

(Mengidentifikasi indikator dalam Perspektif *Learning and Growth*)

Setelah perspektif dipilih dan indikator-indikator yang berkaitan terbentuk, selanjutnya dilakukan identifikasi indikator tersebut dengan mengetahui kriteria pengukuran dan pengolahan data. Ada enam indikator yang terbentuk dari hasil wawancara dan questioner yakni berupa Form dari pihak manajemen. Indikator-indikator dalam pembangunan *Learning and Growth* tersebut yaitu :

1. *Absenteeism* (Ketidakhadiran)
2. *Employees Composition* (Komposisi Kerja)
3. *Turn Over* (Retensi pekerja)
4. *Promotion Bases* (Dasar-dasar Promosi)
5. *Training* (Pelatihan)
6. *Professional Assoc.Membership* (Keanggotaan asosiasi Profesi)

Pemilihan indikator ini didasarkan pada hubungan yang tegas dengan perspektif yang lain, yang dimana pengembangan indikator ini akan menjadi faktor modal intelektual bagi ketiga perspektif yang lain. Sehingga dalam penerapannya ditujukan untuk pencapaian pengukuran kinerja Departemen

seutuhnya (*macro*) dapat dilakukan secara komprehensif dengan perspektif yang lain dalam membangun model *Balanced Scorecard* seutuhnya.

Langkah 4

Identifying Indicator Data Result of Research

(Mengidentifikasi data indikator hasil penelitian antara aktual dan target Departemen)

Langkah ini dilakukan pelaksanaan pengukuran tiap indikator dari hasil Form yang didapat dari pihak manajemen, sehingga formulasi pengukuran dilakukan untuk mengidentifikasi ukuran target dan aktual yang telah dicapai perusahaan saat ini, hasil pengidentifikasian tersebut berupa parameter pengukuran yang untuk tahap selanjutnya menjadi input dalam pembuatan *Scorecard*.

Langkah 5

Developing Measurement Formulasi, Wight And Scale

(Mengembangkan formulasi pengukuran, penskalaan dan pembobotan/*scoring*)

Dari hasil pengukuran pada tahapan sebelumnya, kemudian dilakukan pengukuran lebih lanjut dengan mengembangkan formulasi pengukuran hingga diperoleh ukuran berupa *Scorecard*.

Scorecard sebagai alat untuk formulasi dan implementasi strategi, maka modelnya harus menjadi instrument yang menterjemahkan target dan data aktual tiap indikator Departemen ke dalam ukuran-ukuran dan tujuan spesifik. Dengan kata lain, *Scorecard* yang diformulasikan dengan baik merupakan representasi strategi Departemen saat ini yang menjadi gambaran strategi untuk kedepannya (jangka panjang).

Scorecard tersebut direkomendasi untuk membuat prosedur pembuatan pemecahan ukuran-ukuran yang ada, guna memfasilitasi fase-fase berikutnya. Prosedur tersebut mengenai bagaimana menginterpretasikan *scorecard* ke dalam apa yang diharapkan masing-masing indikator.

Langkah 6

Developing Action Plan

(Membangun Rencana Aksi)

Untuk melengkapi *Scorecard* tersebut kita harus mengekspresikan langkah untuk mencapai target-target indikator dari Departemen terkait. Langkah tersebut berupa rencana tindakan berupa evaluasi dan inisiatif/input yang bisa dilakukan manajemen pada tiap indikator. Rencana ini umumnya cenderung ambisius sehingga perlu teliti dengan berdasar pada faktor pendorong tertentu dalam pengukuran utama Perspektif *Learning and Growth*. Dalam kaitannya dengan ukuran-ukuran, inisiatif/input ini merupakan salah satu dokumen prinsip manajemen untuk melakukan pengontrolan.

Langkah 7

Implementation

(Mengimplementasikan Perspektif *Learning and Growth*)

Dari *Scorecard* yang dihasilkan dalam Perspektif ini, maka perlu menindaklanjutinya secara kontinyu yang dapat memenuhi fungsi-fungsi dalam metode *Balanced Scorecard* seutuhnya yang dinamis bagi Departemen terkait. Yang kemudian, dilakukannya penyatuan pengukuran secara komprehensif dengan keseluruhan perspektif dalam metoda *Balanced Scorecard*. Untuk ini solusi teknologi informasi yang relevan akan dibutuhkan dalam memfasilitasi pelaporan dan koleksi.

Juga penting menggunakan *Scorecard* di seluruh organisasi dalam aspek keseharian manajemen. Jika ini merupakan agenda dasar harian masing-masing unit, maka akan tercipta sebuah fungsi alami dalam pelaporan dan pengontrolan dampak *Scorecard* dalam operasional harian. Selanjutnya untuk ukuran-ukuran tertentu terutama untuk pengukuran jangka pendek harus selalu terbuka untuk dipertanyakan dan siap diganti dengan yang lebih baik lagi.

Tabel 2.1 Langkah pembangunan Perspektif *Learning and Growth*

Langkah	Deskripsi	Keterangan
1	Mendefenisikan keadaan	• Memaparkan keadaan perusahaan pada umumnya
		• Analisis Organisasi pada Departemen Produksi
2	Membangun Perspektif	• Indikator yang dipilih disesuaikan dengan keadan yang diharapkan oleh Departemen Produksi (data & survey)
3	Mengidentifikasi indikator dalam Perspektif <i>Learning and Growth</i>	• Kriteria pengukuran data
4	Mengidentifikasi data indikator hasil penelitian antara aktual dan target Departemen	• Hasil penelitian dan Pengukuran
5	Mengembangkan formulasi pengukuran, penskalaan dan pembobotan	• Analisis pengukuran pada data indikator
6	Membangun rencana aksi	• Rencana kegiatan (inisiatif)
7	Implementasi	• Penerapan Perspektif <i>Learning and Growth</i> secara komprehensif

(Langkah setiap perspektif ini dimodifikasi dari pembangunan metode *Balanced Scorecard* secara keseluruhan dalam buku "*Performance Driver*", Jils Goran Olve, Jan Roy, and Magnus Wetter, *A Practical Guide to using The Balanced Scorecard*, Wiley, 1999)