

## ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAGANG

Khaerul Nur Pratiwi<sup>1</sup>, Krista Melati<sup>2</sup>, Rony Edward Utama<sup>3</sup>  
Universitas Muhammadiyah Jakarta  
Email : [khaerulnurp@gmail.com](mailto:khaerulnurp@gmail.com) , [kristacinta1@gmail.com](mailto:kristacinta1@gmail.com) ,  
[ronyedward60@gmail.com](mailto:ronyedward60@gmail.com)

### ABSTRAK

Karya ilmiah ini penulis mengambil tema "Penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dagang" yang merupakan karya tulis bukan hasil dari penelitian melainkan hasil dari studi kepustakaan. Dalam hal ini penulis menyusun menggunakan metode literatur dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran informasi tentang penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan dagang. Menurut Surya (2014) berpendapat bahwa *balanced scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dan Konsep *Balanced Scorecard* adalah bahwa komponen yang ada dalam *Balance scorecard* dirancang untuk saling mendukung satu sama lain dan merupakan hubungan sebab akibat untuk mengindikasikan prospek perusahaan, baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang.

Kata Kunci : *Balance Scorcard, Perusahaan*

### ABSTRACT

*The author's theme of this scientific work is "Application of the Balanced Scorecard in trading companies" which is a written work not the result of research but the result of literature study. In this case the author compiled using the literature method with the aim of getting an overview of information about the application of the balanced scorecard in trading companies. According to Surya (2014), the balanced scorecard is an integrated performance management method that links various goals and performance measures and organizational strategies. The balanced scorecard translates the organization's mission and strategy into operational goals and performance measures in four perspectives, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. And the concept of the Balanced Scorecard is that the components in the Balanced Scorecard are designed to support each other and form a cause and effect relationship to indicate the company's prospects, both currently and in the future.*

*Keywords: balance scorecard, company*

### PENDAHULUAN

Dengan adanya perkembangan zaman sekarang yang semakin maju dan semakin kompetitif yang menyebabkan adanya perubahan luar biasa dalam persaingan produksi, pemasaran dan penjualan. Dan terdapat salah satu faktor penting dalam perusahaan yaitu tentang penilaian kinerja. Pada umumnya sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran dan mengutamakan penilaian jangka pendek yang dimana tidak memikirkan kelangsungan di masa depan dan kurang fokus pada pihak eksternal perusahaan sehingga tidak sepenuhnya mampu mengarahkan kearah yang lebih baik (kaplan dan norton, 2000:22), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan perusahaan dan sasaran perusahaan. Ukuran keuangan dapat dijelaskan kedalam ukuran masing-masing perspektif sasaran strategik atau dengan metode *balance scorecard* (bersifat non-keuangan) yang digunakan untuk mewujudkan visi. Maka dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat melakukan evaluasi pada periode sebelumnya apakah ada kemajuan kekayaan perusahaan yang dicapai atau yang dialami oleh perusahaan disebabkan oleh faktor yang sustainable atau hanya suatu keberuntungan oleh hasil tindakan yang bersifat strategik. Maka dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dapat menyatukan seluruh proses kerja dalam sebuah perusahaan menjadi bagian dari suatu sistem yang terintegrasi.

## TINJAUAN TEORI

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton mulai tahun 1992 sebagai koreksi atas berbagai kelemahan pengukuran kinerja yang hanya melihat aspek finansial perusahaan (Gunawan, 2009). *Balanced scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategik (Dally, 2010). *Balanced scorecard* bahkan

dikembangkan lebih lanjut sebagai sasaran untuk berkomunikasi antar berbagai unit dalam suatu organisasi.

*Balanced Scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk lebih fokus pada strategi, tidak hanya pada organisasi bisnis melainkan juga pada organisasi publik. BSC merupakan *contemporary management tool*, yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan atau organisasi. *Balance* berarti berimbang dan *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu ini juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personal dimasa yang akan datang dengan hasil kinerja sesungguhnya. Sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. Dengan begitu perbandingan prestasi dari tiap personel dapat terdeteksi dari hasil skor yang telah dianalisa.

*Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri.

Terdapat beberapa pengertian *Balanced scorecard* yang disampaikan oleh para ahli sebagai berikut:

1. Pearson and Robinson (2007 : 254) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu

perusahaan: kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Sipayung (2009) mengemukakan *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata
3. Surya (2014) berpendapat bahwa *balanced scorecard* adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
4. Rangkuti (2013) *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dengan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.
5. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009) *Balanced Scorecard* adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. *Balanced Scorecard* memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi, misi dan sasaran strategi perusahaan ke dalam tujuan strategi dan tolak ukur kinerja dengan empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif

financial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelanjaraan dan pertumbuhan. Yang menarik dari Konsep *Balanced Scorecard* adalah bahwa komponen yang ada dalam *Balance scorecard* dirancang untuk saling mendukung satu sama lain dan merupakan hubungan sebab akibat untuk mengindikasikan prospek perusahaan, baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang.

## 1. Karakteristik *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic Based Accounting System*" yang menjabarkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja, dimana *balanced scorecard* ini memiliki karakteristik sebagai berikut: (Mulyadi, 2011:18-24).

### a. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja dari sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

### b. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### c. Seimbang

Keseimbangan diantara keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik, sangat penting untuk menghasilkan

kinerja keuangan yang berjangka panjang. Bobot keempat perspektif dalam *Balanced scorecard* adalah seimbang. dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif lainnya

## 2. Tujuan *Balanced Scorecard*

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah dengan tujuan untuk :

- a. mengklarifikasi strategi dan memperbarui strategi
- b. mengkomunikasikan strategi di seluruh perusahaan
- c. menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi
- d. menghubungkan sasaran strategik dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
- e. identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategik
- f. pelaksanaan review kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi

## 3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan analisis *balanced scorecard* dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan yaitu :

- a. dapat menentukan strategi dan arah yang akan ditempuh oleh perusahaan.
- b. Dapat menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap berfokus pada proses bisnis internal secara keseluruhan dan memberi jaminan bahwa kinerja operasi aktual yang sedang berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan keinginan pelanggan.
- c. Dapat memungkinkan manajer perusahaan menilai sebagaimana divisi mereka dan harus memikirkan jangka pendek dan jangka panjang untuk perusahaan tersebut.
- d. Dan memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

## 4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut "Moses L. Singgih, Kristina Asih Damayanti, dan RennyOctavia dalam jurnalnya (2001: 48-56)" menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis untuk mengukur kinerja perusahaan memiliki keunggulan sebagai berikut :

- a. Ada keseimbangan antara *lag indicator* dan *lead indicator*.

*Balance scorecard* menggunakan tolak ukur kinerja keuangan "masa lalu" (*lag indicator* atau ukuran hasil). Selain juga menggunakan tolak ukur kinerja "masa depan" (*lead indicator* atau ukuran pemicu hasil). Ukuran hasil digunakan untuk mengukur penyebab dicapainya ukuran hasil.

- b. Ada keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek

Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan pengukuran keuangannya mencapai tujuan jangka pendek perusahaan. Dalam metode *Balanced Scorecard* ada keseimbangan antara tujuan jangka pendek (*Financial perspektif*) dan tujuan jangka panjang (*customer perspektif, internal business proses perspektif dan learning and growth perspektif*).

- c. Ada keseimbangan antara *hard objective measurs* dan *softermore subjective measurement*.

Pengukuran kinerja keuangan dengan metode *balanced scorecard* menunjukkan adanya keseimbangan antara *hard objective measurs*, artinya dengan menggunakan ukuran hasil yang objektif (ukuran-ukuran yang mudah didapatkan).

## 5. Kerangka *Balanced Scorecard*

Menurut Fahmi (2013:210) Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu *financial, customer, internal business process, dan learning and growth*.

- a. Perspektif *Financial*

BSC dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*.

Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi: “organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*”.

**b. Perspektif *Costumer***

Perspektif *Costumer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

**c. Perspektif *Internal Business Process***

Perspektif *Internal Business Process* adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*. Model ini terdiri atas tiga rantai nilai proses bisnis internal utama, yaitu :

- a) Inovasi
  - b) Operasi
  - c) Layanan purna jual
- d. Perspektif *Learning and Growth***

Perspektif *learning and growth* adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.

**6. Konsep Strategi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan *Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat

tujuan unit bisnis melampaui rangkuman ukuran finansial. *Balanced Scorecard* 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 para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. *Balanced Scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan agak berdasarkan pertimbangan sendiri. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang.

## 7. Proses Manajemen dalam *Balanced scorecard*

Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* karena bermanfaat sebagai metode manajemen strategis yang memiliki sasaran tidak hanya berorientasi pada jangka pendek, namun juga membidik sasaran jangka panjang. Dapat diketahui perusahaan yang menggunakan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, seperti:

(1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, proses dimulai dengan tim manajemen puncak yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis

ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik, kemudian untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan kepada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau menghasilkan arus kas (*cash flow*). Khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan untuk dimasuki. Setelah sasaran pelanggan ditetapkan, perusahaan kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal. Identifikasi semacam ini merupakan salah satu inovasi dan manfaat utama dari pendekatan *balanced scorecard*. Keterkaitan yang terakhir, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, memberi alasan logis terhadap adanya kebutuhan investasi yang besar untuk melatih ulang para pekerja, dalam teknologi dan sistem informasi, serta dalam meningkatkan berbagai prosedur organisasional. Semua investasi dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur menghasilkan inovasi dan perbaikan yang nyata pada proses bisnis internal, untuk kepentingan pelanggan dan pada akhirnya, untuk kepentingan *stakeholder* perusahaan;

(2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui berbagai media internal perusahaan seperti papan pengumuman dan surat edaran. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Tujuan akhir proses mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis adalah setiap orang di dalam perusahaan dapat memahami tujuan-tujuan jangka panjang unit bisnis dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut;

(3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, *balanced scorecard* akan memberi dampak terbesar ketika dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan strategi perusahaan, untuk itu para

manajer harus menentukan sasaran jangka panjang, jika berhasil dicapai akan mengubah perusahaan. Sasaran-sasaran jangka panjang harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis, seperti harga saham yang meningkat dua kali lipat atau lebih dan tingkat pengembalian investasi modal atau peningkatan penjualan sebesar 150% selama lima tahun berikutnya;

(4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, proses manajemen yang terakhir menyertakan *balanced scorecard* dalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini adalah yang paling inovatif dan merupakan aspek paling penting dari seluruh proses manajemen, karena memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan, jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dalam berbagai perspektif (Kaplan dan Norton, 2000).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sebagaimana didefinisikan Menurut Sugiyono (2018:213) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat yang digunakan untuk meneliti pada kondisi ilmiah (eksperimen) dimana peneliti sebagai instrumen, teknik pengumpulan data dan di analisis yang bersifat kualitatif lebih menekankan pada makna. Dalam menyusun penelitian ini penulis menggunakan metode literatur atau studi pustaka yang dimana tujuannya untuk mendapatkan gambaran informasi tentang penerapan *balance scorecard* pada perusahaan dagang.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas analisis kasus penilaian kinerja pada perusahaan dagang. Setelah membangun *balanced scorecard* maka langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan apa yang telah dibangun atau disusun. Langkah pertama dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* adalah team yang telah disusun melakukan identifikasi data yang diperlukan untuk mengimplementasikan *balanced scorecard*. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *balanced scorecard* secara bertahap.

Langkah kedua adalah membangun *scorecard* secara menyeluruh. Pada awalnya *balanced scorecard* dibuat pada tingkat organisasi, yang kemudian diterjemahkan kedalam *balanced scorecard* unit-unit dalam organisasi, diterjemahkan lagi kedalam *balanced scorecard* departemen, dan yang terakhir adalah *balanced scorecard* tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk mengkomunikasikan inisiatif strategis dan ukuran yang dibutuhkan untuk setiap perspektif kepada manager dari masing-masing unit organisasi. Selanjutnya manager dari setiap unit organisasi berpartisipasi dalam menentukan ukuran dari setiap proses yang dilakukan oleh unitnya. Pada tahapan ini terjadi pertukaran informasi dari tim pusat kepada manager unit dan sebaliknya.

Langkah ketiga adalah menggunakan data *scorecard* untuk evaluasi dan peningkatan. Pada tahapan ini terjadi arus informasi dari setiap tim atau individu kepada departemen, yang oleh departemen dilanjutkan ke unit organisasi, yang akhirnya semua informasi dikumpulkan pada tingkat organisasi.

Pengumpulan data bisa dilakukan dengan cara melihat catatan manual, melalui surveys menggunakan email, interview terhadap individu atau tim, dan melalui database. Setelah data-data tersebut terkumpul maka eksekutif melakukan analisa dan evaluasi atas data tersebut. Dari analisa dan evaluasi ini diputuskan bagaimana

merevisi strategi, inisiatif, apa yang menjadi ukurannya dan bagaimana mengukurnya.

## KESIMPULAN

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian menggunakan *balanced scorecard* sangat mempermudah perusahaan untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Bagi perusahaan, tidak sederhana dan mudah untuk mengaplikasikan konsep *balanced scorecard* dalam perusahaannya. Diperlukan kesiapan dari pihak pengelola atau manajemen yang cukup matang dan terencana. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan menggunakan strategi yang ada, diperlukan adanya komitmen manajemen dalam mengaplikasikannya. Sebenarnya, adanya komitmen harus dibangun di atas pondasi yang kuat diantara pemilik, pengelola, dan atau pelaksana. Kesesuaian visi, misi sehingga tercipta kesesuaian tujuan (*goal congruence*) diantara pelaku usaha sangat besar pengaruhnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Setelah diketahuinya kondisi keuangan, tingkat kepuasan konsumen, *internal business process*, dan *learning and growth* diharapkan akan semakin mendorong pengelola perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

Pratiwi, U. (2016). Balanced scorecard dan manajemen strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2).

Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).

Mahsina, M., Poniwatie, A., & Cholifah, C. (2017). Analisis Penerapan Balance Scorecard, Alat Ukur Penilaian Kinerja pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan, dan Aset Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 7(1), 59-72.

Lestantyo, E, Indriyani, R. (2014). Analisis sistem penilaian kinerja pada PT. Surya Plastindo. *Jurnal AGORA* 2(2)

Widilestari, C. (2011). Konsep balanced scorecard dan kendala penerapannya. *Jurnal STIE Semarang*, 3(2), 132982

Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).

Fahmi, Irham. S.E., M.Si. (2017). Manajemen Strategis teori dan aplikasi. 225-241

Rindy Agustin.(2009). *Balance Scorecard*. Academia.edu.