

ABSTRAKSI

Perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition*. Bahkan kata *competition* itu sendiri akan bergeser menjadi *coopetition* (*corporation and competition*). Pergeseran paradigma tersebut tentu juga mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Pengukuran atas indikator kinerja yang merupakan penjabaran *critical success factors* (CSF) perusahaan, memerlukan pengukuran kinerja yang berorientasi pada proses, yaitu sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan indikator yang tidak hanya memfokuskan pada pencapaian standar yang telah ditetapkan, namun juga menghasilkan informasi yang akurat tentang proses operasional yang dilakukan sehingga bisa digunakan untuk mendukung perbaikan kinerja perusahaan secara terus menerus (*continuous improvement*).

Pengukuran atas kinerja perusahaan tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu dari segi kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Pengukuran kinerja keuangan dilaporkan dalam bentuk : laporan keuangan (neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas, dan laporan arus kas), anggaran (budget), serta analisis varian untuk kebutuhan internal. Pengukuran kinerja keuangan menitikberatkan pada hal-hal antara lain : ROI, ROE, *Profit Margin*, dan *Economic Value Added* (EVA). Sedangkan kinerja non-keuangan menitikberatkan pada hal-hal : pangsa pasar, *product leadership*, pengembangan dan pembinaan karyawan, citra perusahaan, ketepatan waktu dan kualitas pelayanan, persentase produk cacat, jumlah konsumen serta komplain dari konsumen.

Untuk mencapai keberhasilan misi dan strategi perusahaan, pihak manajemen perusahaan sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) harus mengintegrasikan antara pengukuran keuangan dan non-keuangan. Salah satu ukuran kinerja perusahaan yang mengintegrasikan antara ukuran kinerja keuangan dan non-keuangan adalah *Balanced Scorecard*. Definisi umum tentang *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen dan pengukuran kinerja perusahaan yang menjabarkan visi, misi serta strategi perusahaan ke dalam suatu kerangka kerja yang seimbang atau "*balanced*". Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* terbagi dalam empat perspektif yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif belajar dan bertumbuh (*learn and growth perspective*).

PT. "X" wilayah Jatim merupakan cabang dari perusahaan yang sama dengan kantor pusat di Jakarta. Perusahaan bergerak dalam bisnis jasa sewa transportasi darat (sebagai *core business*). Pada tahun 2003, perusahaan mencoba untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu ukuran kinerja perusahaan. Dua tahun pertama dari penerapan *Balanced Scorecard* (tahun 2003-2004), perusahaan masih melakukan uji coba (*trial and error*) terhadap penerapan *Balanced Scorecard*. Selama dua tahun tersebut perusahaan melakukan sosialisasi dan pelatihan (*training*) kepada para karyawannya yang berkompeten terhadap penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan. Baru pada tahun 2005, *Balanced*