

**LINGKUNGAN BISNIS GLOBAL, PERGESERAN PARADIGMA  
MANAJEMEN, DAN BALANCED SCORECARD**

**M. Sihab Ridwan**

Fakultas Ekonomi, Untag Surabaya

**Abstract**

The age of economics globalization, information technology, strategic quality management, and management revolution have influenced significantly to the global business environment, required company management to build new paradigm. Based on the new paradigm, new management principles and system of new performance measurement has to be built Balanced Scorecard as a new performance measurement system measures organization performance from four perspectives. They are financial, customer, internal business process, and as fast learning and growth. Balanced Scorecard is more than just a tactical and operational measurement system: it is a strategic management system.

Keywords: Global business environment, traditional management, shifting paradigm, principles of management, Balanced Scorecard, performance measurement, strategic management system.

**Pendahuluan**

Dewasa ini kita berada di empat jaman sekaligus yang berpengaruh secara signifikan terhadap lingkungan bisnis dimana perusahaan berada, yaitu jaman globalisasi ekonomi, jaman teknologi informasi, jaman strategic quality management, dan jaman revolusi manajemen. Keempat jaman tersebut juga berpengaruh terhadap prinsip-prinsip manajemen konvensional yang selama ini dianut. Karena itu diperlukan pemahaman terhadap karakteristik setiap jaman

beserta dampaknya terhadap prinsip-prinsip manajemen untuk membangun paradigma baru yang akan menjadi landasan untuk membangun prinsip-prinsip manajemen baru dan mendisain sistem pengukuran kinerja organisasi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis global.

Penulisan ini untuk memberikan gambaran prinsip manajemen dari bisnis global yang menggeser paradigma manajemen menjadi pengukuran kinerja manajemen dalam balanced scorecard.

### **Lingkungan bisnis global**

Dalam Lingkungan bisnis global itu, semua perusahaan akan menjadi perusahaan global dalam kegiatan operasi bisnis mereka, dan perusahaan yang berkinerja baik mendesak keluar perusahaan yang buruk. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, persaingan tidak lagi menganut “live and let live” namun berubah menjadi “live and let die”. Perusahaan-perusahaan baru muncul dengan membawa dan membuat aturan bisnis baru, dan tidak mau mengikuti aturan-aturan bisnis yang sudah ada, yang berakibat perusahaan-perusahaan yang sudah ada sebelumnya harus memilih untuk terus hidup dan berkembang dengan mengikuti aturan bisnis baru atau mati karena tidak mampu mengikuti aturan bisnis baru tersebut.

Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan bisnis yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan, teknologi informasi ini akan mampu memenuhi tuntutan para konsumen yang berkaitan dengan pemuasan kebutuhan.

Globalisasi ekonomi yang pesat dan pervasif mengubah lingkungan bisnis tidak saja menjadi sangat turbulen, tapi juga telah terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Jika sebelumnya produsen yang menentukan produk dan jasa apa yang akan disediakan di pasar, maka sekarang berubah menjadi customerlah yang memegang kendali bisnis dengan menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, dan harus dipenuhi oleh produsen. Untuk itu perusahaan membutuhkan kecepatan respon terhadap perubahan yang terjadi dan oleh karenanya harus ada desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun desentralisasi

wewenang pengambilan keputusan ke manajemen lapis bawah saja tidak cukup, karena harus ada pemberdayaan (empowerment) terhadap karyawan dengan menjadikan karyawan perusahaan memiliki wewenang untuk memiliki akses ke berbagai pusat informasi dan menggunakannya sebagai dasar pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa otorisasi dari manajer di atasnya. Terlebih lagi, dalam jaman teknologi informasi, karakteristik lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan, ditandai oleh adanya pergeseran trend pekerjaan menuju ke knowledge based akibat semakin ekstensifnya pemanfaatan smart technologynya dalam operasi perusahaan. Smart technology tidak menentukan apa yang harus dikerjakan, serta bagaimana cara mengerjakannya melainkan lebih tergantung pada kreativitas knowledge workers. Pemberdayaan karyawan bisa menjadikan knowledge workers secara kreatif menerapkan knowledge yang dikuasainya untuk menciptakan produk dan jasa yang memberikan value terbaik kepada customers.

Dalam hal ini kreativitas tidak bisa dihasilkan melalui aturan rinci, namun membutuhkan visi organisasi yang menjelaskan tentang masa depan yang hendak diwujudkan. Hanya melalui visi dan values, kreativitas knowledge workers bisa diarahkan oleh manajemen. Karena itu dalam pengukuran kinerja tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tapi harus bergeser ke pemotivasian personel untuk mewujudkan visi dan sasaran-sasaran strategik perusahaan. Dengan demikian, penting dibangun cross functional organization, sebagai suatu struktur organisasi yang mengurangi batas-batas vertikal dan horisontal, sehingga kreativitas knowledge workers menjadi terpacu. Dalam organisasi lintas fungsional ini struktur organisasi diorientasikan ke sistem untuk menghasilkan value bagi customers. Dan sumberdaya manusia di organisasi dalam bentuk tim lintas fungsional untuk memfokuskan layanan kepada customers.

Pelayanan kepada customers juga menjadi komitmen dalam jaman strategic quality management, dimana kualitas produk menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi, mulai dari manajemen puncak sampai dengan karyawan, bahkan meluas ke organisasi pemasok dan mitra bisnis. Dalam jaman

ini perusahaan berusaha memberikan value terbaik kepada customers, dan sebagaimana dikatakan Thompson (1990:105); Porter (1992:31) bahwa pemberian value terbaik kepada customers merupakan sesuatu yang sangat decisive untuk memperoleh keunggulan kompetitif perusahaan.

Competitive advantage (keunggulan kompetitif) tersebut dapat dipertahankan dalam jangka waktu lama, bila lingkungan bisnis tersebut stabil. Oleh karena itu manajemen di masa lalu berusaha membangun keunggulan kompetitif jangka panjang (Mulyadi dan Johny, 2000:34). Dalam lingkungan bisnis yang turbulen yang tingkat kompetisinya sangat tajam, keunggulan kompetitif tidak akan bertahan lama. Smart technology memudahkan knowledge workers membuat terobosan-terobosan baru yakni dengan melakukan inovasi produk dan jasa baru serta proses dan sistem baru. Kondisi ini menuntut manajemen untuk senantiasa berusaha melakukan inovasi tiada henti keunggulan kompetitif perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dalam lingkungan bisnis global sekarang ini.

Selama ini dalam manajemen tradisional, operasionalnya perusahaan diarahkan dan dikendalikan oleh leader -orang yang berada dalam puncak organisasi- berdasarkan berbagai kebijakan dan aturan yang dibuatnya. Namun untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, organisasi perusahaan memerlukan banyak leader dan membutuhkan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Dan hal itu hanya mungkin terjadi, kalau karyawan dan manajer bawah berdaya (empowered) dalam menghadapi perubahan. Karena itu konsep pemberdayaan karyawan menjadi sesuatu yang mutlak dan tidak terelakkan dalam rangka membangun leadership potensial dalam diri setiap karyawan menggantikan konsep delegasi wewenang yang selama ini dikenal dalam manajemen tradisional. Demikianlah, globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan tingkat global. Dan sekarang kita berada dalam transisi reformasi prinsip-prinsip manajemen, perubahan manajemen yang didasarkan pada paradigma lama ke paradigma yang match

dengan lingkungan bisnis global. Pengetahuan manajemen disusun kembali berdasarkan paradigma baru, sehingga timbullah Revolusi Manajemen, yang mencakup spektrum yang sangat luas. Mulai dari perubahan lingkungan yang predictability (dapat diprediksi) ke perubahan yang tidak berkelanjutan, dari kekakuan organisasi ke fleksibilitas permanen, dari pengendalian melalui aturan ke pengendalian melalui visi dan values, dari informasi yang dijaga dan tertutup ke information sharing, hingga pada perubahan dari reaktif dan penghindaran risiko ke proaktif dan keberanian menghadapi resiko.

Dalam jaman revolusi manajemen telah terjadi penjungkirbalikan prinsip-prinsip manajemen yang sudah mapan (established) digantikan oleh prinsip-prinsip manajemen baru yang berbeda secara diametral dengan prinsip-prinsip manajemen sebelumnya (manajemen tradisional). Prinsip-prinsip manajemen baru itu dibangun dalam smart technology era, sementara manajemen tradisional dibangun pada waktu masyarakat memakai teknologi hard automation.

Dalam teknologi hard automation apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya telah built in di dalamnya. Sehingga tindakan pekerja bisa diidentifikasi secara jelas sesuai dengan apa yang dituntut teknologi hard automation, serta bisa diukur secara mudah. Karena itu melalui pengukuran kinerja mencoba memastikan bahwa personel melakukan tindakan sebagaimana yang diharapkan.

### **Ukuran kinerja tradisional**

Dalam manajemen tradisional, sistem pengukuran kinerja berusaha melakukan pengendalian terhadap tindakan (action control) melalui ukuran kinerja. Dan seperti telah banyak ditulis dalam literatur-literatur keuangan, parameter yang lazim dipakai untuk mengukur kinerja organisasi adalah ukuran keuangan, seperti Return On Investment (ROI), dan Economic Value Added (EVA). Karena pengukuran ukuran keuangan mudah dilakukan, maka aspek-aspek kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kompetensi dan komitmen personel, cost effectiveness proses bisnis yang dipakai untuk melayani pelanggan, dan sejauh

mana tingkat kemitraan perusahaan dengan pemasok, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya, sehingga wajar kalau ukuran kinerja tradisional tersebut menjadi sangat tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan kinerja yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan organisasi melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. Ukuran finansial tradisional tersebut memang lebih memfokuskan pada bagaimana memberi penjelasan terhadap berbagai peristiwa masa lalu dan sama sekali tidak menyediakan seperangkat ukuran pendorong (Drivers) bagi peningkatan kinerja masa depan.

Ukuran kinerja tradisional (keuangan), menurut Mulyadi dan Johny (2000) tidak mampu menggambarkan sesungguhnya apa yang menjadi penyebab adanya perubahan kekayaan perusahaan, dan yang mengakibatkan banyak eksekutif hanya memfokuskan pada bagaimana sumberdaya organisasi dikerahkan untuk tujuan-tujuan jangka pendek. Sementara investasi ditujukan untuk tujuan yang bersifat jangka panjang, seperti pengembangan sistem untuk memuaskan customer, pendidikan dan pelatihan karyawan dalam pemberdayaan karyawan, pengembangan cross functional organization, dan pengembangan sistem informasi manajemen untuk mencapai kecepatan respon perusahaan terhadap kebutuhan customer dan pemasok yang tidak mendapatkan perhatian dari eksekutif karena tidak menggunakan ukuran kinerja non keuangan untuk mendorong upaya eksekutif ke arah pengembangan perusahaan (Mulyadi dan Johny, 2000 : 217).

Pengukuran kinerja organisasi dari perspektif keuangan semata mengandung sejumlah kelemahan yang mendasar seperti telah diungkap pada bagian sebelumnya, juga menunjukkan telah terjadi kesalahan berfikir (fallacy) dalam manajemen tradisional sebagaimana dikemukakan oleh Mc Namara (Charles Handy, 1996:176) yaitu hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur, dan hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara arbitrer (sembarang). Oleh karena itu, jalan pikiran Namara dinyatakan sebagai artificial dan menyesatkan. Sementara itu untuk sesuatu yang tidak bisa dengan mudah diukur merupakan sesuatu yang tidak penting dan ini

merupakan jalan pemikiran yang buta. Dan yang lebih ekstrim lagi, untuk sesuatu yang tidak dapat diukur secara mudah sesungguhnya tidak ada. Yang disebut sebagai suicide (bunuh diri). ;

### **Pergeseran paradigma**

Pergeseran paradigma manajemen ke paradigma yang match dengan lingkungan bisnis global, menjadi sesuatu yang tidak terelakkan sebagai landasan dalam merancang prinsip-prinsip manajemen baru dan mendisain sistem pengukuran kinerja. Paradigma itu sendiri merupakan lensa yang kita pakai dalam memandang dunia. Paradigma bisnis menunjukkan cara berpikir dan cara seseorang melakukan bisnis. Oleh karena itu paradigma ini akan memberi panduan bagi seseorang dalam mengelola bisnis.

Paradigma baru yang seorang berkembang (emerging paradigm) dalam manajemen untuk menghadapi lingkungan bisnis global (Mulyadi dan Johny Setiawan, 2000:37) adalah : Pertama, Customer value strategy. Di jaman globalisasi ekonomi, customer memegang kendali bisnis, dan manajemen perusahaan harus mengubah paradigma mereka ke strategi penyediaan value terbaik bagi customers. Kedua, Continuous improvement. Lingkungan bisnis sangat turbulen dari adanya persaingan yang semakin tajam dan perubahan yang telah menjadi sesuatu yang konstan, maka perusahaan harus memiliki kemampuan untuk berubah secara terus menerus dan manajemen perusahaan perlu menggeser paradigma mereka ke improvement secara berkelanjutan. Ketiga, Organizational system. Perusahaan harus mampu bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis global dan sistem organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa dengan orientasi kepuasan kebutuhan customer dan untuk memungkinkan dilaksanakannya improvement berkelanjutan terhadap sistem dan proses yang digunakan untuk menghasilkan value bagi customer.

### **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam karya monumental mereka, merupakan sebuah sistem manajemen yang bisa dipakai

untuk mengarahkan segenap energi, kemampuan, pengetahuan, dan ketrampilan yang dimiliki para pekerja dalam sebuah organisasi untuk pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Balanced Scorecard menyediakan para manajer perusahaan suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada kesuksesan persaingan masa depan.

Kaplan dan Norton (1993) juga menjelaskan bahwa Balanced Scorecard menyediakan para executive pada suatu kerangka kerja yang komprehensif yang menterjemahkan tujuan strategis perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Pengukuran kinerja yang efektif harus menjadi bagian integral dari proses manajemen. Namun lebih dari sekedar alat ukur. Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen yang dapat memotivasi untuk melakukan perbaikan-perbaikan di beberapa daerah kritis dalam proses, pelanggan, dan pengembangan pasar.

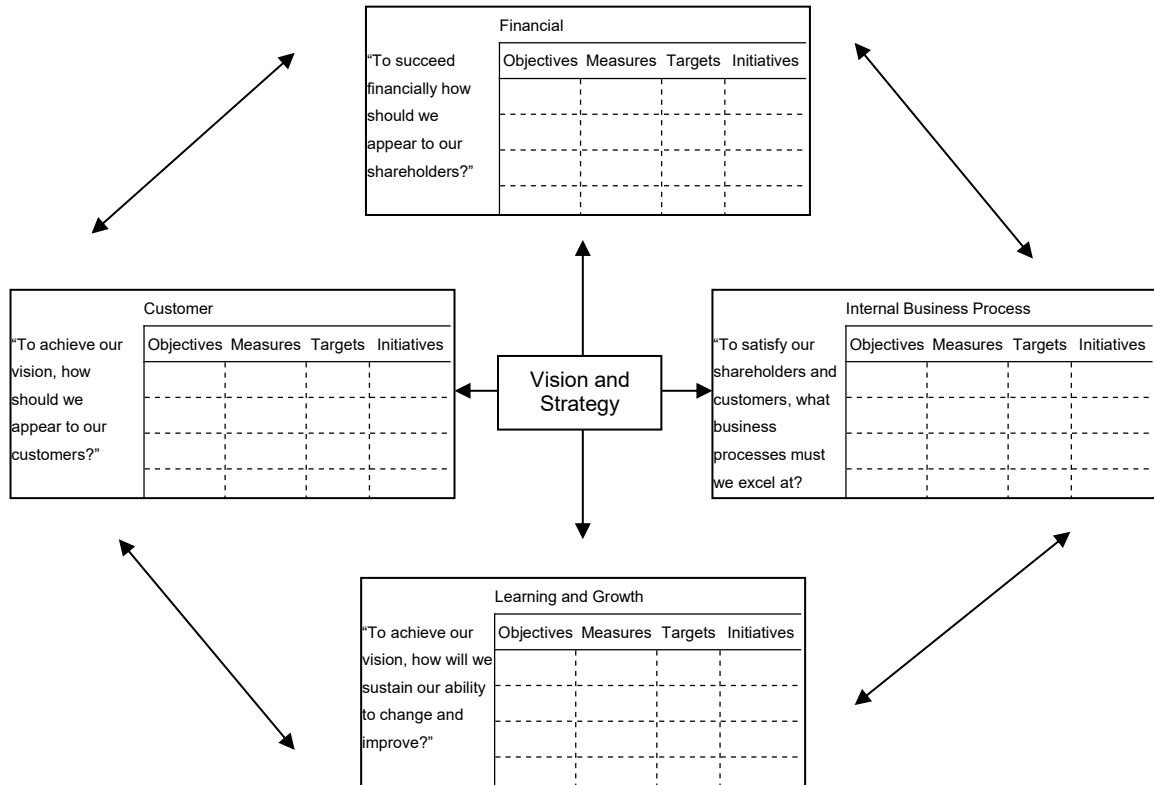
Sejarah penemuan sistem yang revolusioner ini bisa ditelusuri kembali ke tahun 1990 ketika Nolan Norton Institute, sebuah badan riset KPMG di Amerika Serikat mensponsori penelitian “Mengukur kinerja organisasi Masa Depan” yang berlangsung selama satu tahun yang melibatkan banyak perusahaan. Proyek penelitian ini yang dipimpin David Norton, CEO Nolan Norton, dengan Robert Kaplan sebagai konsultan akademis dimotivasi oleh suatu keyakinan bahwa berbagai pendekatan pengukuran kinerja yang ada saat ini, terutama yang didasarkan pada berbagai ukuran kinerja keuangan, pada kenyataannya malah tidak membantu perusahaan untuk mampu menciptakan nilai ekonomis masa depan (Kaplan dan Norton, 2000 : vii).

Sementara itu Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan dengan tujuan dan ukuran Scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang memberi kerangka kerja bagi Balanced Scorecard (lihat peraga 1), yakni Perspektif pertama *-finansial-* memberikan petunjuk sejauh mana strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Balanced Scorecard tetap memakai perspektif finansial karena ukuran



finansial sangat penting untuk bisa memahami konsekuensi dari tindakan ekonomis yang sudah diambil. Perspektif kedua *-pelanggan-* mengidentifikasi customers dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan salah satu sumber penghasilan tujuan finansial perusahaan, Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting -kepuasan, loyalitas, retensi, dan profitabilitas- dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif ketiga *-proses bisnis internal-* mengidentifikasi berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai perusahaan dengan baik, agar perusahaan mampu memberikan nilai terbaik kepada pelanggan, yang pada gilirannya akan mampu memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada proses internal yang berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif keempat *-pembelajaran dan pertumbuhan-* mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perusahaan tampaknya tidak akan bisa mencapai sasaran pelanggan dan proses internal jangka panjang hanya dengan men memakai teknologi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan saat ini, terlebih persaingan global yang luar biasa menuntut agar perusahaan secara kontinyu meningkatkan kapabilitas penyerahan nilai tambah kepada para pelanggan dan pemegang saham.

## Translating Vision and Strategy : Four Perspectives

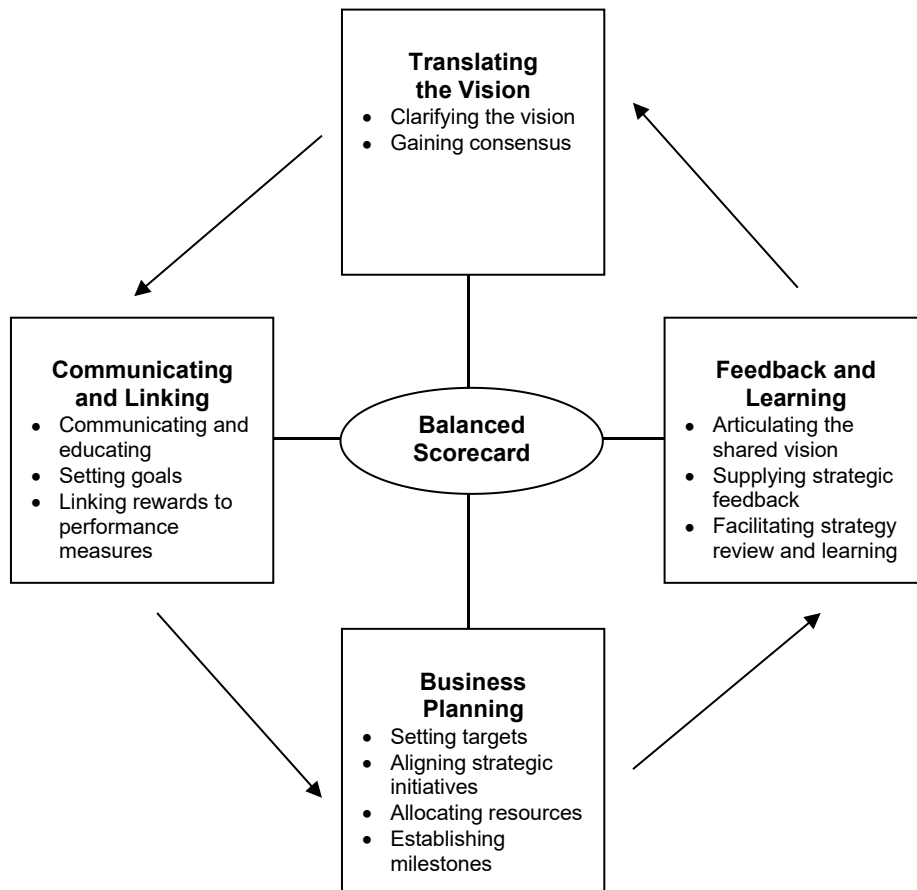


Peraga 1. Sumber :

Roberts S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)

Empat perspektif Scorecard tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak, serta keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara keberagaman ukuran dalam Balanced Scorecard boleh jadi tampak membingungkan, Scorecard yang dibuat dengan benar, mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan untuk pencapaian tujuan strategi-terpadu (Kaplan dan Norton, 2000:23).

## Managing Strategy : Four Processes



Peraga 2. Sumber :

Roberts S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review (January-February 1996)

Berbagai ukuran tersebut baik ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan dimana para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial berbagai keputusan dan tindakan mereka, dan para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang.

Kaplan dan Norton (1996) mengatakan, Balanced Scorecard memungkinkan para manajer menerapkan empat proses manajemen baru yang menghubungkan berbagai tujuan strategis jangka panjang dengan tindakan-tindakan jangka pendek (lihat peraga 2). Yaitu, proses baru pertama *-translating the vision-* membantu para manajer membangun sebuah konsensus mengenai visi dan strategi organisasi. Orang-orang akan bertindak berdasarkan kata-kata dalam pernyataan visi dan strategi, pernyataan-pernyataan itu harus dijelaskan kedalam seperangkat tujuan dan ukuran-ukuran yang terpadu, yang disetujui oleh seluruh executive senior dengan menguraikan faktor-faktor pendorong keberhasilan jangka panjang. Proses kedua *-communicating and linking-* memungkinkan para manajer mengkomunikasikan strategi mereka ke seluruh organisasi dan mengaitkan strategi ke berbagai tujuan departemental dan individu. Balanced Scorecard menyediakan para manajer sebuah arahan strategi yang menjamin bahwa semua level organisasi memahami strategi jangka panjang dan tujuan-tujuan departemental dan individual. Proses ketiga *-business planning-* memungkinkan perusahaan mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangannya agar para manajer mempunyai tujuan-tujuan yang ambisius dengan menggunakan berbagai ukuran Balanced Scorecard sebagai dasar pengalokasian sumber-sumber dan mengatur berbagai prioritas, agar mereka dapat menjalankan dan mengkoordinasi berbagai inisiatif kearah tujuan-tujuan strategis jangka panjang mereka. Proses keempat *-feedback and learning-* menyediakan perusahaan kapasitas pembelajaran strategis. Feedback dan tinjauan terhadap proses pemfokusan pada apakah perusahaan, departemen, atau para karyawan telah memenuhi sasaran-sasaran keuangan yang sudah dianggarkan. Dengan Balanced Scorecard di pusat sistem manajemennya sebuah perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendeknya dari tiga perspektif tambahan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan) dan mengevaluasi strategi berdasarkan kinerja saat ini. Dengan Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton : 1996) memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strateginya yang merefleksikan pembelajaran waktu yang sesungguhnya

Dengan demikian Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan Balanced Scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang, dan memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengarahkan berbagai proses manajemennya dan memfokuskan seluruh organisasi pada pengimplementasian strategi jangka panjang. Tanpa sebuah Balanced Scorecard, sebagian besar organisasi tidak bisa mencapai konsistensi dalam hal visi dan tindakan yang berupaya merubah arah dan mengenalkan strategi dan proses baru. Balanced Scorecard menyediakan sebuah kerangka kerja untuk mengelola pengimplementasian strategi walaupun juga memungkinkan strategi itu sendiri dikembangkan untuk merespon berbagai perubahan persaingan yang dihadapi perusahaan, pasar, dan lingkungan teknologi.

## **Kesimpulan**

Esai ini berusaha mengkaji karakteristik lingkungan bisnis global dan dampaknya terhadap perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan. Dan sekarang kita berada dalam transisi reformasi, prinsip-prinsip manajemen, dan perubahan manajemen yang didasarkan pada paradigma lama mengarah pada paradigma yang match dengan lingkungan bisnis global.

Dalam pengukuran kinerja tidak lagi ditujukan untuk mengendalikan tindakan personel, tapi harus bergeser ke pemotivasian personel dalam mewujudkan visi dan sasaran-sasaran strategik perusahaan. Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja baru, merupakan sebuah resultante dari jaman globalisasi ekonomi, jaman teknologi informasi, jaman strategic quality management, dan jaman revolusi manajemen yang terjadi secara dialektis dan simultan, serta berdampak secara signifikan terhadap lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan.

Berdasarkan lingkungan bisnis baru itu, perusahaan membangun paradigma manajemen yang match dengan lingkungan bisnis global itu. Paradigma yang telah diperbaharui ini, akan menjadi landasan dalam menyusun

prinsip-prinsip manajemen baru dan mendisain Balanced Scorecard sebagai kerangka untuk mengukur kinerja pada organisasi masa depan dan mengelola strategi jangka panjang.

Namun Balanced Scorecard memang lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis dan operasional. Balanced Scorecard merupakan sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

### **Daftar Pustaka**

- Handy, Charles. *Era Paradoks: Memahami Masa Depan*. Edisi Indonesia terj. Agus Maulana, 2001, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Hendra Kusnoto, 2001. *The World's Best Management Practices (Praktek Manajemen Terbaik di Dunia)*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- \_\_\_\_\_, 1993. Harvard Business Review : *Putting the Balanced Scorecard to Work*, September-Oktober ; 134-147
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1996. Harvard Business Review: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, January-February : 73-99.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000. *Balanced : Scorecard Translating Strategy in to Action*. Edisi Indonesia terj. Peter R. Yosi Pasla.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian, Manajemen, Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke 2, Yogyakarta : Adytia Media.
- Porter, Michael. E, 1992. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan. dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga.
- Thompson dan Strickland. 1990. *Strategic Management, Concepts and Cases*. Richard D. Irwin.