

# 15. Balanced Scorecard Dalam Menunjang Family Business Yang Sustainable (Suatu Tinjauan Teoretis)

*by* Meyliana, Riki Martusa, Meythi

---

**Submission date:** 25-Oct-2022 12:10PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1934753899

**File name:** d\_Scorecard\_dalam\_Menunjang\_Family\_Business\_yang\_Sustainable.PDF (194.86K)

**Word count:** 3826

**Character count:** 26574

**BALANCED SCORECARD DALAM MENUNJANG FAMILY BUSINESS YANG  
SUSTAINABLE (SUATU TINJAUAN TEORETIS)**

Meyliana  
Universitas Kristen Maranatha  
Email: [meyliana\\_oey@yahoo.com](mailto:meyliana_oey@yahoo.com)

Riki Martusa  
Universitas Kristen Maranatha  
Email: [theofilus2001@yahoo.com](mailto:theofilus2001@yahoo.com)

Meythi  
Universitas Kristen Maranatha  
Email: [meycute79@yahoo.com](mailto:meycute79@yahoo.com)

**ABSTRAK**

<sup>3</sup> *Family Business Enterprise* (FBE) merupakan perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya, dimana <sup>3</sup> posisi-posisi kunci dalam perusahaan berada di bawah kendali anggota keluarga. Jenis perusahaan ini memiliki manajemen serta kepemimpinan yang unik, dimana proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penetapan kebijakan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga. Tidak adanya sikap profesionalisme dalam menjalankan perusahaan keluarga membawa perusahaan keluarga mencapai akhir hidupnya. Berangkat dari fenomena ini, maka kami berusaha melakukan tinjauan teoretis mengenai peran *balanced scorecard* sebagai alat untuk menunjang keberadaan perusahaan keluarga yang *sustainable*. <sup>6</sup> *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi rerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Setelah visi dan strategi perusahaan dapat dinyatakan dalam bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi, diharapkan setiap anggota organisasi dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan strategi organisasi dapat tercapai. Konsep *balanced scorecard* yang mengedepankan sikap profesionalisme dapat membantu manajemen <sup>20</sup> perusahaan keluarga untuk memformulasikan suatu sistem manajemen strategik, dimana sistem ini

bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. Dengan kehadiran *balanced scorecard* dalam perusahaan keluarga diharapkan dapat memperkokoh keberlanjutan hidup perusahaan keluarga di Indonesia.

*Keywords:* Perusahaan Keluarga, *Balanced Scorecard*, Sistem Manajemen Strategik, dan Sikap Profesionalisme.

## **ABSTRACT**

*Family Business Enterprise (FBE) is a company owned and managed by the founding family, in which the key positions in the company are under the control of a family member. This type of company has a unique management and leadership, which the decision-making process relating to the determination of the company's policy is strongly influenced by the interests of families. The lack of professionalism in running the family business took the business to reach the end of its life. Departing from this phenomenon, we tried to perform a theoretical review of the role of the balanced scorecard as a tool to support the existence of a sustainable family business. Balanced scorecard translates vision and strategy into a comprehensive set of measures that provide the framework for a strategic measurement and management system. Firstly the vision and strategy of the company should be expressed in terms of strategic objectives, clear targets and measures. Secondly, objectives, targets and measures are then communicated to every member of the organization; therefore, each member of the organization are expected to understand and implement the vision and strategy of the organization can be achieved. The concept of a balanced scorecard that promotes professionalism can help family company management to formulate a strategic management system, where the system aims to identify the factors that help an organization*

*achieve success through achievement of the strategy adopted. With the help of balanced scorecard family businesses are expected to strengthen their firm sustainability in Indonesia.*

*Keywords: Family Business, Balanced Scorecard, Strategic Management Systems, and Professionalism.*

## **PENDAHULUAN**

Berdasarkan data Biro Pusat Statistik (2007) dalam Marpa (2011) <sup>15</sup> perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang mempunyai kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto yaitu mencapai 82,44%. Bagaimana tidak, fakta <sup>10</sup> menyebutkan bahwa 96% atau sekitar sebesar 159.000 dari 165.000 perusahaan yang ada di Indonesia merupakan perusahaan keluarga. Jumlah keberadaan kuantitas perusahaan keluarga ini memberikan dampak yang sangat signifikan bagi perkembangan perekonomian Indonesia.

<sup>16</sup> Perusahaan keluarga atau bisnis keluarga, yang dalam bahasa Inggrisnya disebut sebagai <sup>16</sup> *family business, family enterprise* atau *family firm*, merupakan buah karya dari sang pendiri. Menurut Wijanarko (2006), perusahaan keluarga ini lahir dari sebuah aktivitas yang dilakukan dalam keseharian, ditangkap sebagai peluang, dituangi ide-ide segar, dihidupkan oleh impian dan keyakinan, dan tentu saja kerja keras untuk mewujudkan mimpi. Bisnis keluarga yang pada awalnya didirikan dalam skala kecil sebagai sumber penghidupan untuk satu keluarga, saat ini perusahaan tersebut berkembang merambah ke pasar internasional. Fenomena dari perusahaan keluarga di Indonesia ini memberikan daya tarik tersendiri untuk dianalisis.

Umumnya, perusahaan keluarga banyak dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga. Padahal, sikap profesionalisme sangat dibutuhkan dalam menjalankan perusahaan

untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Kepentingan-kepentingan keluarga yang dominan dengan berkedok mempertahankan keutuhan keluarga hingga menghormati tradisi, hal ini membuat perusahaan keluarga bersikap konservatif dan menolak perubahan (Susanto dkk., 2007).

Data statistik mengenai keberlanjutan hidup perusahaan keluarga menyatakan bahwa 70% perusahaan keluarga tidak dapat melewati satu generasi, dan 90% perusahaan keluarga sudah mengalami kepailitan sebelum tongkat estafet kepemimpinan diberikan kepada generasi ketiga. Setidaknya terdapat tujuh mitos yang dapat menjawab mengapa perusahaan keluarga tidak dapat bertahan lama, yaitu: pertama, yang paling sering terdengar adalah perusahaan keluarga tidak profesional. Kedua adalah tidak adanya pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi. Ketiga, perusahaan keluarga dianggap tidak dapat menerapkan sistem dan prosedur yang sehat. Keempat, perusahaan keluarga memberikan kesempatan untuk menduduki posisi kunci hanya kepada kerabat keluarga saja. Kelima, kinerja dianggap tidak penting, yang penting adalah kemampuan membina hubungan yang dekat dengan pemilik. Keenam, perusahaan keluarga akan berakhir di tangan generasi kedua. Terakhir, perusahaan keluarga tidak memandang sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang penting (Susanto dan Susanto, 2006). Padahal untuk dapat mempertahankan dirinya, maka perusahaan keluarga perlu mengadopsi profesionalisme dalam pendekatan pengelolaan bisnisnya (Sembel, 2011).

Saat ini kita mengenal konsep *balanced scorecard* yang mengedepankan sikap profesionalisme dalam pengelolaan bisnis. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* digunakan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis

dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan.

<sup>8</sup> Menurut pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak (*top management*) menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Aktifitas strategi yang dilakukan oleh perusahaan telah menjadi kegiatan seluruh karyawannya, sehingga mereka menjadi satu kesatuan kerja tim yang utuh untuk mewujudkan visi dan strategi perusahaan.

Berdasarkan manfaat yang akan diperoleh perusahaan dengan menerapkan *balanced scorecard*, maka analisa dapat dilakukan melalui suatu tinjauan teoretis bahwa *balanced scorecard* akan menunjang *family business* menuju pencapaian tujuan perusahaan dengan melibatkan seluruh sumber daya yang terdapat di dalam perusahaan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Perusahaan Keluarga

<sup>10</sup> Menurut Aronoff and Ward (2002), suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan keluarga apabila perusahaan tersebut terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan. Definisi perusahaan keluarga yang dikemukakan oleh Poza

(2010) adalah sebuah wirausaha yang berkembang menjadi perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga.

Menurut Susanto dkk. (2007) perusahaan keluarga memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

a. Keterlibatan anggota keluarga

Jika sejak kecil anak-anak sudah dimagangkan, maka keterlibatannya tinggi, sehingga komitmennya terhadap bisnis juga tinggi.

b. Lingkungan pembelajaran yang saling berbagi

Bisnis selalu menjadi topik pembicaraan dalam setiap pertemuan keluarga, sehingga jiwa bisnis mereka sudah meresap dan mendarah daging, dan kurva pembelajaran menjadi lebih cepat bagi mereka.

c. Tingginya saling keterandalan

Setiap anggota keluarga yang bekerja dalam perusahaan dapat saling mengandalkan karena adanya rasa saling percaya.

d. Kekuatan emosi

Anggota keluarga lebih memiliki komitmen jangka panjang terhadap bisnisnya, dan cenderung loyal terhadap visi, misi, dan nilai-nilai pendiri.

e. Kurang formal

f. Kepemimpinan ganda

Intervensi pihak keluarga terhadap kepemimpinan perusahaan tetap tinggi meskipun sudah ada eksekutif profesional, yang dapat membingungkan anak buah.

Isu *alignment* seringkali menjadi permasalahan yang serius ketika proses penyalarsan antara keinginan keluarga dan *business requirement* dilakukan. Seringkali proses penetapan



kebijakan perusahaan dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan keluarga, sehingga sikap profesionalisme dalam pengelolaan bisnis keluarga sulit dilakukan.

19

### **Balanced Scorecard**

*Balanced scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Pasla (2000) sebagai suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. *Scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang luas menjadi empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Balanced Scorecard Bagi Family Business**

*Family business* selalu diperhadapkan pada masalah yang kerap disebabkan oleh faktor-faktor internal, salah satunya adalah konflik antara anggota keluarga. Konflik antara anggota keluarga ini seringkali diakibatkan oleh kegagalan menyelaraskan nilai-nilai dan tujuan bisnis, keluarga, dan pribadi demi kemajuan perusahaan (Susanto, 2012). Konflik yang



berlarut-larut mengakibatkan terganggunya aktivitas perusahaan, kebingungan karyawan, menurunnya moral, dan merosotnya kinerja.

Untuk meminimalisasikan konflik yang terjadi, maka perusahaan keluarga harus berani mengedepankan sikap profesionalisme melalui perubahan. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh The Jakarta Consulting Group pada tahun 2004 menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga kelas menengah atas di Indonesia adaptif terhadap perubahan (Susanto, 2004).

Dalam mengimplementasikan perubahan di dalam perusahaan keluarga, perlu dilihat empat hal yang saling berhubungan, yaitu kapasitas (*capacity*), tekanan (*pressure*), langkah pertama yang bisa dilakukan (*actionable first step*), dan penyelarasan kembali SDM (*people realignment*). Perlu disadari bahwa dalam *capacity*, individu dan metoda dituntut untuk selaras dengan perubahan. Karyawan dan profesional serta anggota keluarga pasti mengalami *pressure* dalam mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan bimbingan terus menerus dari pemilik atau pendiri perusahaan. Langkah pertama dimulai dengan implementasi yang bisa dilakukan. Dalam *people realignment* diperlukan penyesuaian kompetensi sumber daya manusia yang tersedia (Susanto dan Susanto, 2006).

Perusahaan telah mempersiapkan diri untuk melakukan perubahan yang memerlukan suatu alat untuk digunakan mengimplementasikan visi dan misi perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama, juga menciptakan model holistik dari strategi yang memungkinkan semua karyawan untuk melihat hubungan kontribusi mereka terhadap organisasi. Alat ukur yang sesuai adalah *balanced scorecard*. Pasla (2000) menjelaskan bahwa manfaat sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen strategik karena penerapan *scorecard* tersebut dapat menutupi kekurangan sebagian besar

manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Penerapan *balanced scorecard* sebagai perluasan kinerja eksekutif berhasil diterapkan. Namun tidak hanya sebagai perluasan kinerja eksekutif saja, *balanced scorecard* kemudian diterapkan ke tahap manajemen yang lebih strategik sebelum penilaian kinerja. Mulai pertengahan tahun 1993, *balanced scorecard* tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategik (Mulyadi, 2001). Sistem manajemen strategik bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membantu suatu organisasi dalam mencapai keberhasilan melalui pencapaian strategi yang diterapkan. *Balanced scorecard* memperluas sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik keempat perspektif, yang terdiri atas:

1. Perspektif keuangan

Memberi gambaran ringkas mengenai konsekuensi ekonomi dan tindakan strategis yang diambil organisasi.

2. Perspektif pelanggan

Memberikan kepuasan dan nilai tinggi kepada pelanggan, sehingga dapat mempertahankan pelanggan lama dan meningkatkan pelanggan baru.

3. Perspektif bisnis internal

Menjaga adanya proses bisnis yang memungkinkan perusahaan menjaga efisiensi dan produktivitas proses operasi dengan memanfaatkan teknologi terbaik dan cara-cara paling tepat.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menjamin agar perusahaan mampu beradaptasi dengan baik dan mampu melakukan perubahan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat penyusunan rencana strategis perusahaan adalah dihasilkannya sasaran strategis yang komprehensif, koheren, terukur, dan seimbang.

1. Komprehensif

*Balanced scorecard* menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensifan sasaran-sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategisnya.

2. Koheren

Penggunaan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategis dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategis yang koheren, yaitu dihasilkannya hubungan sebab akibat antara sasaran strategis non keuangan dengan sasaran strategis keuangan serta hubungan antara sasaran non keuangan dengan sasaran non keuangan lainnya.

Jadi, sasaran strategis yang dihasilkan pada perspektif non keuangan tidak ada yang tidak bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategis keuangan.

3. Terukur

Keterukuran sasaran strategis menjadikan sasaran tersebut jelas sehingga menjanjikan tercapainya sasaran tersebut. Sasaran yang dihasilkan akan diukur dalam dua macam ukuran hasil dan pemicu.

4. Seimbang

Sasaran strategis yang dihasilkan perlu diarahkan kedalam empat perspektif secara seimbang. Perspektif proses bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus kedalam perusahaan sedangkan perspektif pelanggan dan perspektif keuangan berorientasi keluar perusahaan.

## PEMBAHASAN

5 Keberhasilan banyak perusahaan keluarga bertahan dari generasi ke generasi adalah berkat semangat kewirausahaan, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dan kemampuan menerapkan prinsip-prinsip manajemen modern (Susanto, 2012). Berdasarkan tinjauan teoretis diatas, dapat dijelaskan bahwa alat pengukuran kinerja yang dapat merangkum prinsip-prinsip manajemen modern adalah *balanced scorecard*. Keberadaan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik dapat menutupi kekurangan sebagian besar manajemen, yakni kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi.

Namun, sebagian perusahaan di Indonesia mengalami kegagalan ketika berusaha untuk menerapkan *balanced scorecard*. Menurut Soleh, seorang konsultan dari Aida Consultant yang telah banyak membantu perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard*, faktor-faktor penyebab perusahaan gagal menerapkan *balanced scorecard* adalah:

1. *Balanced scorecard* cenderung diimplementasikan hanya dataran level manager keatas saja dan tidak mampu menurunkan *key performance indicators* hingga ke level individu. Padahal ujung tombak pelaksana kebijakan ada pada level kepala seksi atau supervisor yang mengarahkan para staf dan pelaksananya dalam mengeksekusi strategi perusahaan. Masalah ini menjadi kendala terbesar yang dialami oleh perusahaan. Dalam mengimplementasikan *balanced scorecard*, perusahaan hanya sampai pada tahap pembuatan *strategy map*, penyusunan *key performance indicators level corporate*, serta penetapan *strategy initiative*-nya saja, namun tidak ada tindak lanjutnya lagi. *Balanced scorecard* yang telah diterapkan belum mampu menerjemahkan bahasa strategis menjadi bahasa operasional hingga ke level pelaksana.
2. *Start form the scratch*

*Key performance indicators* yang disusun oleh para manager kebanyakan *copy paste* dari berbagai sumber, sehingga *key performance indicators* yang ada bukan merupakan *key performance indicators* yang strategis dan tidak dapat mempresentatitkan *key result area* dari *strategy map* perusahaan.

- 2  
3. Persepsi yang berbeda terhadap *key performance indicators* dan formula perhitungannya  
Adanya *distortion communication, deletion* dan *generalization* atas informasi yang diserap berbeda oleh masing-masing pihak yang terlibat. *Key performance indicators* yang dipersepsikan berbeda antara konsultan, direktur, manager, dengan yang diartikan oleh para staf dan supervisornya.
- 2  
4. *Strategic initiative* yang disusun oleh *top management* tidak menutup kesenjangan pencapaian kinerja (*closing the gap of performance*) dan cenderung hanya merupakan program-program aktivitas yang mengulang dari tahun sebelumnya (*repetition activities of last year*).
- 2  
5. *Plan – Do – Check – Act Cycle Review* yang tidak berjalan layaknya mesin otomatis.

Pemilik perusahaan ataupun *top management* yang telah berkomitmen untuk menerapkan *balanced scorecard* secara utuh pada perusahaannya, haruslah menyelesaikan apa yang telah dimulainya sampai pada akhirnya ketika perusahaan menuai hasilnya berupa perubahan ke arah yang lebih baik. Berikut ini adalah testimoni yang dirangkum oleh Firdiananty (2007) dari sebuah perusahaan keluarga yang telah berhasil mengimplementasikan *balanced scorecard*.

Perusahaan keluarga di Indonesia yang telah mencoba menerapkan *balanced scorecard* dan berhasil adalah Soho Group. Soho Group yang terdiri dari PT Ethica Industri Farmasi, PT Soho Industri Pharmasi, PT Parit Padang Global, PT Global Harmony Retalindo, PT

Universal Health Network merupakan perusahaan farmasi yang sedang berkembang pesat di Indonesia. Awal berdiri pada tahun 1946 dengan nama NV Ethica Handel MY yang kemudian berkembang menjadi 3 perusahaan, dan pada tahun 2005 dibawah satu nama Soho Group mulai memutuskan untuk menerapkan *balanced scorecard* secara penuh.

Dengan bantuan *balanced scorecard*, tiap unit di Soho Group dituntut untuk melakukan perbaikan sistematis dalam menjalankan tugas masing-masing dengan mempersatukan paradigma seluruh karyawan untuk melihat pekerjaan sebagai suatu aktivitas pencapaian strategi perusahaan. Harapan Soho Group agar motivasi karyawan bertambah dan perusahaan pun menjadi lebih transparan. Prosesnya dimulai dari visi dan misi pemilik yang diturunkan ke dalam bentuk *strategic map level board of director*, kemudian diturunkan kembali kepada ketiga anak perusahaan, diturunkan kembali hingga ke level manager dan akhirnya sampai ke *strategic map* diri sendiri. Kemudian *strategic map* perusahaan diterjemahkan ke dalam empat perspektif yang meliputi: aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang mana masing-masing perspektif harus memiliki objektif yang jelas dan terukur.

Pada aspek finansial, ketiga anak perusahaan harus bisa menjelaskan bagaimana agar bisa tumbuh optimal serta melakukan efisiensi. Kedua, dari sisi pelanggan, ketiga anak perusahaan harus bisa menentukan siapa serta apa keinginan dari para pelanggan Soho Group. Pada proses internal, karyawan harus tahu upaya yang dilakukan untuk mencapai kebutuhan pelanggan serta mempersiapkan bagaimana perusahaan mampu menjalankan proses tersebut secara tepat waktu dengan kualitas terbaik. Terakhir pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan perlu mempersiapkan sumber daya manusia yang kompeten untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan.

*Balanced Scorecard* membuat perusahaan anak serta unit-unit bisnis Soho Group menjadi lebih terarah melalui proses *alignment*. Di sisi lain, pengukuran kinerja pun menjadi sangat jelas sehingga tidak saling mencurigai. Sama seperti perusahaan lain yang mencoba menerapkan *balanced scorecard*, pada awal proses, manajemen Soho Group juga menemui kendala. Berbagai pendekatan dilakukan untuk mensosialisasikan konsep *balanced scorecard* ini ke seluruh individu yang berada di bawah Soho Group, termasuk meminta masukan ide dari para karyawan. Peran dari pemilik serta pemimpin pun ditonjolkan untuk mensukseskan implementasi *balanced scorecard* ini.

Setelah berjalan selama dua tahun, hasil dari implementasi *balanced scorecard* ini mulai terlihat hasilnya. Pendapatan Soho Group meningkat rata-rata 25%, laba sebelum pajak juga meningkat dari 8% menjadi 11%, pangsa pasar pun meningkat tajam dari 4,6% menjadi 7,9%. Keberhasilan itu belum termasuk berbagai penghargaan yang diterima berkaitan dengan *customer satisfaction*. Menilik dari sisi sumber daya manusia, seluruh kegiatan pelatihan dilakukan dengan lebih terencana antardivisi dan lebih jelas tujuannya bagi perusahaan.

Terdapat beberapa alasan yang melatarbelakangi perkembangan *balanced scorecard* secara fenomenal, antara lain:

1. *Balanced scorecard* memaksa pemimpin organisasi berpikir secara kuantitatif, karena ada indikator kinerja (*key performance indicator*). Ini mengubah pola pikir para pemimpin organisasi yang terbiasa dengan pola pikir umum dan tidak operasional, atau sangat filosofis, menjadi kuantitatif dan operasional.
2. Pemimpin organisasi dipaksa berpikir sistematis karena ada hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*) yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja organisasi. Ini juga mengubah pola pikir para pemimpin organisasi yang terbiasa dengan



pola pikir tidak berkait dan tidak bisa melihat dampak dari sebuah tindakan terhadap unit lain, menjadi lebih sistemis dan integratif.

3. Pemimpin organisasi akan berpikir komprehensif karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif, tidak hanya dari satu sudut pandang. Ini akan mengubah pola pikir pemimpin organisasi yang biasanya cenderung parsial menjadi lebih komprehensif atau mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan utuh.
4. *Balanced scorecard* dikenal sangat simpel dan mudah dipahami.
5. *Balanced scorecard* dikenal sangat fleksibel dan bisa dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, untuk organisasi bisnis komersial, perspektif keuangan menjadi sasaran akhir organisasi. Untuk organisasi pemerintahan yang sifatnya melayani masyarakat, perspektif keuangannya diukur dengan menggunakan alat yang lain sesuai kebutuhan organisasi.
6. *Balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan berbagai metoda manajemen lainnya, seperti SWOT, *six sigma*, dan manajemen risiko.

## **PENUTUP**

Implementasi *balanced scorecard* secara penuh dapat membawa perusahaan mencapai visi dan misi dengan lebih terarah dan terukur. Keberadaan *balanced scorecard* sebagai suatu alat ukur strategi perusahaan untuk memperkaya konsep dan metoda manajemen yang telah ada, karena *balanced scorecard* dapat diintegrasikan dengan berbagai metoda manajemen lainnya. Diharapkan penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan keluarga dapat membawa perubahan pada sistem serta birokrasi tradisional perusahaan keluarga yang telah melekat turun temurun, sehingga membawa dampak yang positif dalam pengukuran kinerja baik secara individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Prosiding Seminar Nasional & *Call for Paper*, Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-4  
"Indonesia Family Business Sustainability"  
Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13-14 November 2012

## DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, CE., and JL. Ward. 2002. *Family Meetings: How To Build A Stronger Family and A Stronger Business*. 2<sup>nd</sup> ed. Marietta. Family Enterprise Publiser.
- Firdanianty. 2007. *Cara Soho Mendongkrak Kinerja*. Majalah SWA edisi Kamis, 06 Desember 2007. <http://www.uni-health.com/news/detail/9>. Diakses tanggal 05 Oktober 2012.
- Kaplan, RS., dan DP. Norton alih bahasa oleh PRY. Pasla. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Marpa, N. 2011. *Peran Perusahaan Keluarga Dalam Perekonomian*. Harian Sinar Harapan 18 Januari 2011. <http://infocfbs.blogspot.com/2011/01/peran-perusahaan-keluarga-dalam.html>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta. Salemba Empat.
- Poza, EJ. 2010. *Family Business*. 3<sup>rd</sup> ed. Canada. South-Western Cenage Learning.
- Sembel, R. 2011. *Pengelolaan Keuangan Bisnis Keluarga*. <http://cumt-kotamobagu.blogspot.com/2011/04/pengelolaan-keuangan-bisnis-keluarga.html>. Diakses tanggal 02 September 2012.
- Soleh, M. *7 Steps Transformation of CPM Is Better Way To Execute Your Strategy*. [http://www.aidaconsultant.com/news\\_events/cpm.html](http://www.aidaconsultant.com/news_events/cpm.html). Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Susanto, AB. 2005. *World Class Family Business: Membangun Perusahaan Keluarga Berkelas Dunia*. Jakarta. Quantum Bisnis & Manajemen (PT. Mizan Pustaka).
- Susanto, AB., dan Y. Susanto. 2006. *Family Business*. <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-09.htm>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.
- Susanto, AB. 2004. *Transformasi Perusahaan Keluarga*. <http://www.jakartaconsulting.com/art-05-05.htm>. Diakses tanggal 02 September 2012.
- Susanto, AB., H. Wijanarko, P. Susanto, dan S. Moertosono. 2007. *Family Business*. Jakarta. The Jakarta Consulting Group.
- Susanto, P. 2012. *Kiat Manajemen: Akar Konflik Perusahaan Keluarga*. <http://www.bisnis.com/articles/kiat-manajemen-akar-konflik-perusahaan-keluarga>. Diakses tanggal 05 Oktober 2012.

Prosiding Seminar Nasional & *Call for Paper*, Forum Manajemen Indonesia (FMI) ke-4  
"Indonesia Family Business Sustainability"  
Hotel Inna Garuda, Yogyakarta 13-14 November 2012

Wijanarko, H. 2006. *Lahirnya Bisnis Keluarga*. Harian Trust.  
<http://www.jakartaconsulting.com/art-05-19.htm>. Diakses tanggal 07 Oktober 2012.

# 15. Balanced Scorecard Dalam Menunjang Family Business Yang Sustainable (Suatu Tinjauan Teoretis)

## ORIGINALITY REPORT

24%

SIMILARITY INDEX

23%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Jember Student Paper	3%
2	<a href="http://www.aidaconsultant.com">www.aidaconsultant.com</a> Internet Source	3%
3	<a href="http://dewey.petra.ac.id">dewey.petra.ac.id</a> Internet Source	3%
4	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	2%
5	<a href="http://entrepreneur.bisnis.com">entrepreneur.bisnis.com</a> Internet Source	2%
6	Submitted to UIN Sultan Syarif Kasim Riau Student Paper	1%
7	<a href="http://repository.iainkudus.ac.id">repository.iainkudus.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%

10	<a href="http://repository.unika.ac.id">repository.unika.ac.id</a> Internet Source	1 %
11	Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Student Paper	1 %
12	<a href="http://acec-ums.com">acec-ums.com</a> Internet Source	1 %
13	Submitted to University of Johannesburg Student Paper	1 %
14	<a href="http://www.neliti.com">www.neliti.com</a> Internet Source	1 %
15	<a href="http://materikuliahmanajemenbisnis.blogspot.com">materikuliahmanajemenbisnis.blogspot.com</a> Internet Source	1 %
16	<a href="http://familybusinessstudies.blogspot.com">familybusinessstudies.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
17	Submitted to Des Moines University Student Paper	<1 %
18	<a href="http://docobook.com">docobook.com</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://jimfeb.ub.ac.id">jimfeb.ub.ac.id</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://e-journal.uajy.ac.id">e-journal.uajy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
21	<a href="http://eprints.unpam.ac.id">eprints.unpam.ac.id</a> Internet Source	<1 %

<1 %

---

22

indonesiaone.org  
Internet Source

<1 %

---

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On

# 15. Balanced Scorecard Dalam Menunjang Family Business Yang Sustainable (Suatu Tinjauan Teoretis)

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

**/0**

GENERAL COMMENTS

**Instructor**

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14

PAGE 15

PAGE 16

PAGE 17