

PENGUNAAN *BALANCE SCORE CARD* (BSC) SEBAGAI ALAT IMPLEMENTASI DALAM PENGUKURAN KINERJA DIVISI R&D

J.E Sutanto dan Suryati Eko Putro

Universitas Ciputra

Email: je.sutanto@ciputra.ac.id

Email: suryatiekoputro@yahoo.com

ABSTRACT

This research is aimed to know the use of BSC perspective in many companies changed their approach to strategic management and the efforts of R&D Division to improve its work performance based on implementation of BSC perspective result. This research is qualitative study by measure R&D Division performance. The R&D programs are critical for many companies to achieve and sustain competitive advantage. Measuring R&D performance over time can be quite complex due to inherent uncertainty. The paper responds to calls in the R&D literature to explore integrated performance measurement systems that capture financial and non-financial performance.

In this paper, we provide specific examples of how companies can apply this integrate performance measurement system to the R&D function and especially in cigarette industry.

Keywords: balance scorecard, implementation, performance measurement, research and development

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja merupakan salah satu tuntutan dan yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Ukuran yang digunakan berupa standar tertentu yang disepakati sebelumnya. Penilaian kinerja yang selama ini banyak digunakan adalah pengukuran kinerja yang menggunakan *financial measures*. Peter drucker dalam Indrianto (2004) adalah seorang pakar manajemen terkenal, berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan bidang terlemah dalam manajemen.

Dalam upaya untuk mengatasi kelemahan tersebut, Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan teknik dan metode pengukuran yang sifatnya non finansial. Metode pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menterjemahkan tujuan dan strategi perusahaan, sehingga perusahaan dapat bertahan jangka panjang.

Pada saat ini perubahan lingkungan telah menerapkan strategi manajemen membutuhkan pengukuran kinerja terintegrasi, sistem yang menangkap perubahan dalam langkah-langkah finansial dan nonfinansial. Keterpaduan pengukuran kinerja dalam suatu sistem berusaha untuk menyelaraskan proses organisasi (yaitu R & D, produksi, pemasaran dan bidang fungsional lainnya tradisional) dengan strategi perusahaan menggunakan pengukuran kinerja dan ukuran hasil. Secara khusus, telah ada pengakuan bahwa R & D kegiatan tidak independen, operasionalnya yang terpisah, melainkan sebagai komponen penting dalam strategi pengambilan keputusan menurut Klien (1998); Kerstens-van Drongelen dan Bilderbeek (1999); Pearson et. al. (2000). Akibatnya R & D adalah isu strategis utama yang harus selaras dengan strategi perusahaan oleh Pearson et al (2000);. Roberts (1998); Rogers 1996;. Roussel et al (1991). Tantangan utama yang dihadapi R & D pengukuran kinerja berasal dari masa lalu yang berorientasi penggabungan data biaya dengan tujuan strategis dan prospektif jangka panjang keuangan. Jerssensvan Drongelen dan Bilderbeek (1999) dan