

**STRATEGI KOMUNIKASI DAN PENGENDALIAN : STUDI
EMPIRIS DARI EFEKTIVITAS BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PT.X)**

ARTIKEL KARYA ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian

Program Pendidikan Strata Satu

Jurusan Akuntansi



Oleh:

NOVIA ARIANTI

2008310467

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2012

PENGESAHAN ARTIKEL KARYA ILMIAH

Nama : Novia Arianti
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 05 November 1990
N.I.M : 2008310467
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata Satu
Konsentrasi : Keuangan
Judul : Komunikasi dan Pengendalian Strategi : Studi
Empris dari efektivitas Balanced Scorecard

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

Tanggal : 29 februari-2012



(Dr.Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M. Si,CMA)

Ketua Jurusan Akuntansi

Tanggal : 29 februari-2012



(Supriyati,SE.,M.Si,Ak)

**STRATEGI KOMUNIKASI DAN PENGENDALIAN: STUDI EMPIRIS DARI
KEEFEKTIVITAN BALANCED SCORECARD
Studi kasus : PT.X**

Novia Arianti

STIE PERBANAS

Email : novia@perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

Abstract

This study report evidence on the effectiveness of the Balanced Scorecard as a strategy communication and management-control device. Communication important for business, so far communication on PT.X so effective but that still not optimal, because in the some branch company on PT.X still less using SDM. And then in the PT.X make six perspective, financial, customer, process internal business, learning and growth, leadership, product and service. in the PT.X added two perspective, success leadership that can make your company success too.

Key words : Communication, Controlling, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, serta pengolahan sumber daya manusia dan asset perusahaan, sehingga membutuhkan organisasi dalam perusahaan yang lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi saat ini. Banyak studi yang menyatakan bahwa organisasi telah menemukan ukuran kinerja tradisional (misalnya ex post biaya laba dan laba atas investasi) untuk menjadi panduan dalam pengambilan keputusan, ukuran finansial kinerja tidak bisa mencerminkan pentingnya keputusan sumber daya saat ini untuk kinerja keuangan masa depan (Deaden,1969 dalam Malina dan Selto,2001). Meskipun beberapa perusahaan mengakui pentingnya

langkah-langkah kinerja non keuangan,Sejak 1980-an, seorang peneliti telah merekomendasikan untuk lebih mengandalkan ukuran kinerja keuangan maupun nonkeuangan karena, keduanya baik untuk mengelola dan mengevaluasi organisasi (Johnson dan Kaplan, 1987; Berliner dan Brimson 1988; Nanni et al, 1988; Dixon et al 1990; Rapparport 1999 dalam Malina dan Selto 2001)

Di Dalam sebuah perusahaan banyak peristiwa konflik, yang terjadi dan tidak diharapkan, hal ini disebabkan kurangnya sebuah komunikasi yang terjadi dalam perusahaan/ organisasi tersebut. Perusahaan tidak akan berhasil, jika terjadi kurangnya pengendalian dalam manajemen untuk memberikan cara-cara yang startegi yang dibutuhkan dalam perusahaan tersebut. Begitu

juga dengan Karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan kinerjanya dengan baik, jika tidak adanya reward yang sesuai, seperti yang diharapkan. Selain itu perusahaan / organisasi tidak akan berhasil ketika tidak adanya sebuah acuan yang tepat (*benchmark*) yang sesuai dengan standart perusahaan, jika perusahaan tidak mempunyai semua itu, maka hasil (*output*) yang akan dihasilkan adalah negatif.

Penelitian ini membantu, memberikan gambaran cara pembobotan di masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dan memberikan gambaran bagaimana menentukan key performance indikator dalam perusahaan yang di evaluasi dengan baik agar menghasilkan (*output*) hasil yang positif. Selain itu harus di dukung pula adanya cara-cara yang strategis dalam berkomunikasi maupun pengendalian manajemen dalam perusahaan.

LANDASAN TEORI

Balanced Scorecard Dan Starategi Komunikasi

Kaplan dan Norton (1996c) menyatakan bahwa, " bahwa organisasi menginginkan pengendalian yang lebih baik (dengan menggunakan *Balanced Scorecard*). Executive senior dapat memberikan kemampuan dan pengetahuan lebih baik yang dimiliki oleh seluruh organisasi untuk mencapai kinerja jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996c) menyatakan bahwa, *Balanced Scorecard* itu tidak hanya membantu menciptakan strategi organisasi, tetapi juga *Balanced Scorecard* itu sendiri

sebagai strategi berkomunikasi yang efektif. Merchant (1989) menyatakan bahwa kegagalan komunikasi merupakan penyebab dari kinerja organisasi yang buruk. Karena tidak adanya pengetahuan dalam organisasi atau strategi yang berhasil tanpa ada campur tangan manusia, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif itu sendiri dapat menjadikan keunggulan yang kompetitif (tucker et al 1996; Daft dan lewin 1993; Grant 1991; Schulze 1992; Amit dan Shoemaker 1990 dalam Malina dan Selto 2001). *Balanced Scorecard* tidak hanya memberikan pengetahuan dalam organisasi tetapi memberikan cara yang strategis, untuk menjadi sumber keunggulan yang kompetitif. Hampir semua pesaing kompetitor menggunakan cara yang baik. Studi, dari organisasi komunikasi, mengidentifikasi secara komplek karakteristik yang mempengaruhi kualitas komunikasi pada efektivitas organisasi.

Berdasarkan tinjauan, perangkat organisasi memiliki unsur – unsur sebagai berikut :

1. Proses dan pesan
2. Mendukung organisasi budaya
3. Penciptaan dan pertukaran dari pengetahuan.

Review singkat dari karakteristik yang di ikuti komunikasi.

Proses komunikasi dan pesan.

Semua individu akan menggunakan komunikasi karena proses dan pesan dianggap dipahami dan dipercaya. Karakteristik lain dari proses komunikasi organisasi komunikasi yang efektif adalah rutin, dapat prediksi, memiliki keandalan, dan kelengkapan (Barker dan

Camarata 1998; Goodmaan 1998; Tucker et al 1996 dalam Malina dan Selto 2001). Komunikasi akan efektif jika menggunakan pesan singkat dan jelas. Sebagai syarat hubungan (Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001). Selanjutnya sistem komunikasi yang efektif dapat terhindar dari kegagalan atau salah saji kinerja (Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001). Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi akan efektif jika proses pesan dapat direspon dengan baik dan di dukung oleh kinerja yang baik pula.

Dukungan dari Budaya, Nilai dan Kepercayaan.

Pandangan komunikasi yang efektif mendukung organisasi budaya dan kepentingan individu yang memperkuat pola perilaku yang di inginkan, dan dipercayai. Komunikasi yang efektif menunjukkan bahwa organisasi dapat melakukan apa yang diinginkan dan mendapat suatu penghargaan individu atau group yang didasarkan pada kinerja mereka (tucker et al 1996; Goodman 1998 dalam Malina dan Selto 2001).

komponen dari *Balanced Scorecard* (misalnya, Kaplan dan Norton 2000) berpendapat bahwa hal itu dapat menjadi alat perubahan dalam proses perubahan, *Balanced Scorecard* dapat memberikan perubahan yang efektif dan komunikasi yang dapat menciptakan visi yang credible dan metode untuk mencapai suatu perubahan.

Penciptaan dan Pertukaran Pengetahuan

Pengetahuan, yang objektif adalah dasar dari perumusan strategi

dan implementasi. Oleh karena itu sistem komunikasi yang efektif dapat mendukung strategi dalam organisasi dengan baik. Komunikasi yang efektif merupakan pengetahuan kunci diantara individu sehingga mereka menyadari tentang organisasi. Organisasi menciptakan pengetahuan objektif dari perkembangan dan intergrasi pengetahuan baru. Pengetahuan yang objektif biasanya memberikan pengetahuan individu yang dipahami namun terkadang belum bisa direalisasikan atau digunakan oleh organisasi. Oleh karena itu, sistem komunikasi yang efektif dapat memberikan berbagai pengalaman kepada individu, cara ini paling baik digunakan dengan berbagai keadaan dan sering digunakan sebagai dialog bukan satu arah pelaporan. (de Haas dan Kleingeld (1999)) berpendapat lebih lanjut bahwa partisipasi dalam desain sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penentu penting dari komunikasi yang efektif dan strategi.

Adapun , perangkat organisasi yang efektif harus memiliki ciri-ciri yang diamati dari:

- a. Kebenaran pesan- tepercaya, di pahami dan dapat dipercaya.
- b. Dukungan dari budaya organisasi dapat memberikan perubahan atau penambahan.
- c. Pengetahuan- sharing-termasuk dialog dan partisipasi.

Para organisasi memperdiksi bahwa *Balanced Scorecard* memiliki ciri-ciri ini akan menciptakan keselarasan strategi, motivasi positif dan hasil organisasi yang positif.

BALANCED SCORECARD DAN STRATEGI PENGENDALIAN MANAJEMEN

Beberapa pendapat untuk mengelolah organisasi didasarkan pada kinerja keuangan adalah dijelaskan langkah-langkah mendorong manajer untuk membuat strategi, keputusan jangka pendek. Langkah –langkah keuangan cenderung berfokus pada dampak keputusan mempunyai hubungan yang jelas antara tindakan jangka pendek dan strategi jangka panjang, McKenzie dan Schilling (1998), Luft dan Shields (1999) dalam Malina dan Selto, 2001. Selanjutnya ukuran kinerja keuangan dapat bekerja melawan strategi berbasis pengetahuan dengan meningkatkan sumber daya, seperti modal manusia, yang mungkin penting untuk menerapkan strategi, sebagai biaya saat ini, Johnson, 1992. Dixon et al. (1990) dalam Malina dan Selto, 2001 berpendapat bahwa ukuran kinerja keuangan tradisional dapat mengeluarkan biaya yang banyak untuk perbaikan. didasarkan pada kualitas, fleksibilitas, dan minimalisasi waktu manufaktur. Bagi banyak karyawan tingkat rendah, hasil kinerja bagian keuangan yang paling utama dan terkadang bagi karyawan tidak memikirkan manfaat atau umpan

Konsep Balanced Scorecard

Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori tentang studi tentang “ Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan “. Studi ini di dorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang

balik bagi mereka pada keputusan mereka. Maka perlu menggunakan langkah yang lebih detail dan akurat yang berkaitan langsung (McKenzie dan Schilling 1998 dalam Malina dan Selto, 2001). Sebuah studi telah menemukan bukti bahwa ukuran kinerja keuangan tradisional yang paling berguna dalam kondisi tertentu dalam kompleksitas yang relative lebih rendah, bukan kondisi yang dihadapi oleh banyak organisasi saat ini (e.g, Gordon dan Narayan 1984; Govindarajan 1984; Govindarajan dan Gupta 1985; Abernethy dan Brownell 1997 dalam Malina dan Selto, 2001).

Lynch dan Cross (1995) menyatakan bahwa perilaku dimotivasi untuk mengarahkan ke perbaikan secara berkelanjutan, seperti kepuasan pelanggan, fleksibilitas, dan produktivitas. Artinya mereka harus mencerminkan sebab dan akibat antara perilaku operasi dan hasil strategis (Keegan et al.1989; Ittner dan Larker 1998a dalam Malina dan Selto, 2001). Selanjutnya, sebagai sebuah organisasi harus mengidentifikasi tujuan strategi yang baru, dapat mencerminkan keragaman keputusan manajemen dan usaha.(e.g, Holmstrom 1979; Banker dan Datar 1989; Feltham dan Xie 1994; Ittner dan Lacker 1998b dalam Malina dan Selto, 2001).

digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” dalam Harvard Business Review (Yuwono,2002)

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pemikiran dari *Balanced scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan *balance sheet* dan *balance income* atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya pada aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur perusahaan, ada tiga sudut pengukuran yang juga diperhitungkan dalam aspek tersebut : *customer*, *Internal Business*, dan *Learning dan Growth*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *balance scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu :

1. Scorecard

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan hasil kinerja yang sesungguhnya.

2. Balanced

Yaitu menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun segi ekstern.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan

memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kinerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci sukses dimasa yang akan datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi semua karyawan baik manajemen tingkat atas maupun manajemen tingkat bawah. *Balanced Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Ke empat proses tersebut adalah :

1. Meneterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Tujuan adalah salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mengwujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan

apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Oleh karena itu tujuan tersebut harus didukung oleh kinerja karyawan.

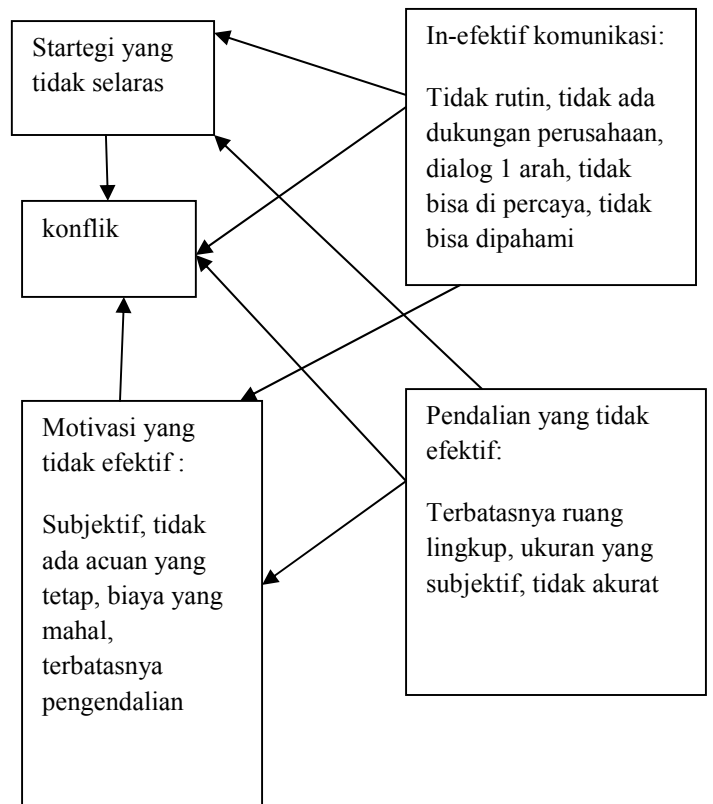
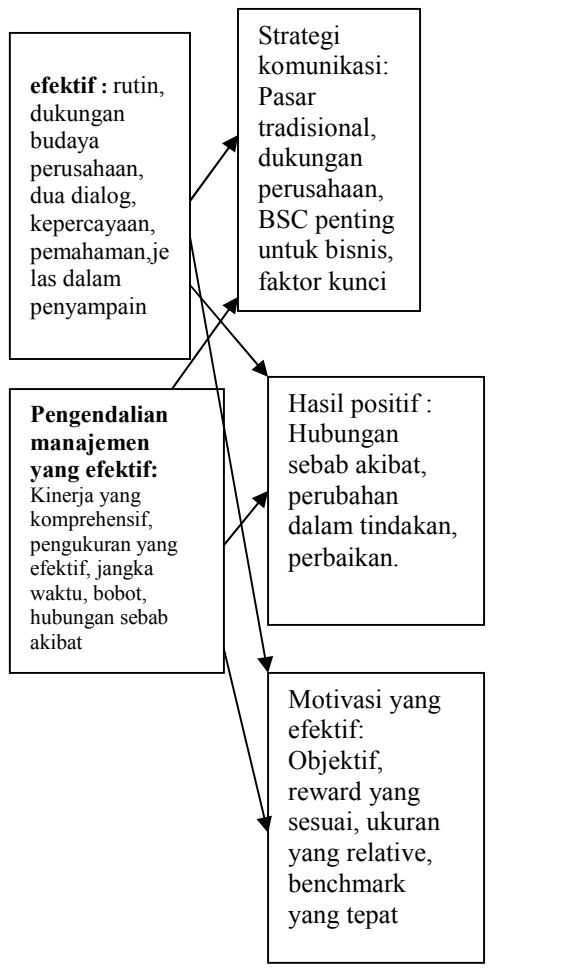
3. Merencanakan menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategi.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih

penting untuk diprioritaskan, akan mengarahkan ke arah tujuan panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategi.

Proses keempat ini akan memberikan *strategi learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang akan dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.



1. Perspektif keuangan (Financial perspektif)

Perspektif keuangan dalam Balanced Scorecard harus mempunyai kecocokan metric dengan strategi. Sasaran keuangan dan ukurannya memainkan dua peran, yaitu menentukan target keuangan, bertindak sebagai tujuan akhir dari seluruh sasaran dan ukuran *Balanced Scorecard*

Sasaran keuangan berbeda pada tahapan siklus hidup (Business life cycle). Ada tiga tahapan siklus hidup bisnis:

- a) Growth (tahap perkembangan dan pertumbuhan)
- b) Sustain (tahap bertahan)
- c) Harvest (tahap panen)

Pada tahap *growth*, bisnis mempunyai potensi pertumbuhan produk dan jasa yang signifikan. Untuk mengkapitalisasi pertumbuhan ini, perusahaan harus mengerahkan produk baru dan jasa, membangun kemampuan operasi, investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung hubungan global, dan membina hubungan dengan konsumen.

2. Perspektif pelanggan (Customer perspektif)

Perspektif konsumen mempunyai dua pengukuran yaitu pengukuran inti pendapatan konsumen (core customer outcome measure) berupa kepuasan, kesetiaan, retensi akuisisi, profitabilitas dan ukuran proposisi inti hasil konsumen. Ukuran yang pertama disebut ukuran baku yang relatif sama penggunaannya di semua perusahaan. Ukuran yang kedua merupakan pemicu yang harus

diberikan kepada perusahaan kepada konsumennya untuk mencapai kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar. Ukuran pemicu kinerja mencakup proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada segmen pasar dan konsumen yang ditargetkan.

Proposisi konsumen merupakan atribut-atribut yang membuat perusahaan melalui produk dan jasanya mampu menciptakan kesetiaan dan kepuasan terhadap segmen konsumen yang ditargetkan. Proposisi nilai berbeda di tiap industri dan di tiap segmen pasar, namun secara umum atribut-atribut dibagi menjadi tiga kategori :

1. Atribut produk/ jasa

Atribut produk/ jasa berisi fungsional produk dan jasa harganya dan kualitasnya.

2. Hubungan konsumen

Dimensi hubungan konsumen berisi pengiriman produk / jasa kepada konsumen , respon dan dimensi waktu pengiriman, dan bagaimana perasaan konsumen tentang pembelian terhadap produk/ jasa tersebut.

3. Image dan reputasi

Dimensi dan reputasi menggambarkan faktor intangible yang menarik konsumen terhadap perusahaan. Beberapa perusahaan memperolehnya melalui periklanan dan memberikan produk/ jasa yang berkualitas untuk membangkitkan kesetiaan konsumen.

3. Perspektif proses Bisnis internal

a. Proses Inovasi

Proses ini merupakan rentetan panjang penciptaan nilai. Proses ini dimulai dengan identifikasi kebutuhan pasar baru, konsumen baru, dan kebutuhan konsumen saat ini. Kemudian perusahaan merancang dan mengembangkan produk baru yang memenuhi keinginan konsumen.

b. Proses Operasi

Proses operasi dimulai dengan menerima order dari konsumen berakhiri dengan pengiriman produk/ jasa dalam konsumen. Proses ini

menekankan efisien, konsistensi dan ketepatan waktu pengiriman produk/ jasa yang ada kepada konsumen yang ada.

c. Pelayanan purna jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan.

Perspektif Belajar dan Berkembang (learning and Growth perspektif)

Dalam perspektif ini Kaplan dan Norton menyatakan dalam tiga kategori utama yaitu:

a) Kemampuan pegawai (Employee Capabilities)

1. Mengukur kepuasan karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (1996:130) kepuasan karyawan adalah produktivitas prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, responabilitas, kualitas dan pelayanan konsumen.

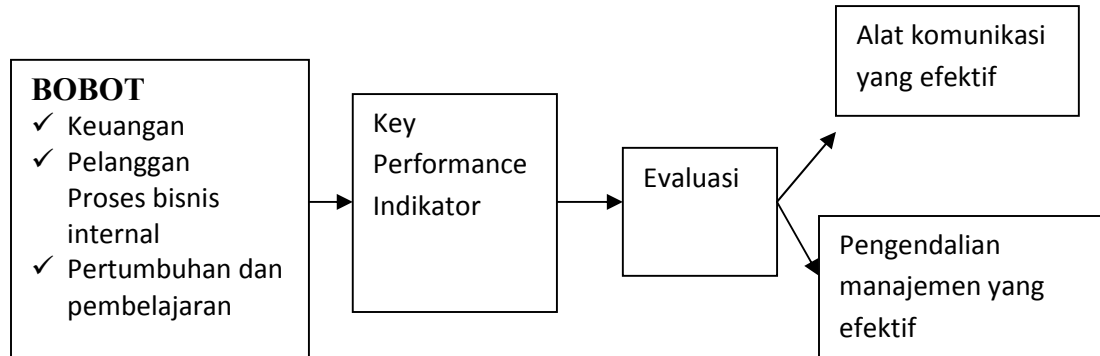
2. Mengukur retensi karyawan

Retensi karyawan mengandung satu tujuan untuk menahan karyawan dalam organisasi yang mempunyai daya tarik jangka panjang pada karyawan supaya tidak kehilangan modal intelektual.

3. Mengukur produktivitas karyawan

Ada banyak cara pengukuran produktivitas pekerja. Pengukuran produktivitas karyawan yang paling sederhana adalah pendapatan per karyawan (revenue per employe). Pengukuran ini menunjukkan berapa output yang dihasilkan per pekerja.

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Berdasarkan tipe pertanyaan penelitian ini, kontrol yang dimiliki peneliti terhadap peristiwa perilaku yang akan ditelitinya, dan fokus terhadap fenomena kontemporer (masa kini), penelitian ini termasuk studi kasus. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*. (Robert K. Yin, 2009:01)

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi kasus yang **Bagaimana cara menentukan Pembobotan dan Key Performance Indikator dari masing – masing perspektif di PT.X ?**

Ternyata setelah peneliti, meneliti yang terjadi di lapangan yang sebenarnya cara pembobotan dan key performance indikator yang terjadi di PT.X adalah dengan cara melihat kondisi kinerja tahun lalu yang terjadi antara PT. X I,II,III, IV dan melihat segmen – segmen pasar yang dapat mempengaruhi tingkat pertumbuhan perusahaan, maka para pemegang saham dan manajemen perusahaan melakukan kontrak

menjabarkan serta menggambarkan kejadian yang telah di rekam secara sistematis dengan sumber bukti seperti dokumentasi, rekaman arsip, wawancara, dan observasi langsung yang dilakukan oleh peneliti. Komponen- komponen Desain penelitian, untuk studi kasus, ada lima komponen desain penelitian yang sangat penting. (Robert K. Yin, 2009:01)

manajemen yang terjadi antara PT. X I,II,III,dan IV yang telah disepati tentang pembobotan dan key performance indikator, misalnya jika yang mempengaruhi tingkat pertumbuhan perusahaan adalah pelanggan, proses bisnis internal, produk dan layanan bobot sekitar 20 persen, dan indikator pun juga akan mengikuti indikator mana saja yang paling berperan penting akan di berikan bobot yang besar yang tidak melebihi dari jumlah masing-masing perspektif. pembobotan dan Key Performance indikator yang terjadi di PT. X I, II,III,dan IV adalah

sama, hanya beberapa indikator yang berbeda dikarenakan memang melihat kondisi yang terjadi di masing – masing perusahaan, tetapi key **Bagaimana cara mengevaluasi Balanced Scorecard agar menjadi alat komunikasi yang efektif, menciptakan strategi yang selaras, memberikan motivasi yang positif, serta menghasilkan outcome yang positif ?**

Seperti yang ada dalam penelitian Malina dan Selto 2001 bahwa komunikasi yang efektif jika dilakukan secara rutin, dukungan perusahaan, dua dialog, kepercayaan, pemahaman, jelas dalam penyampaian. Sedangkan untuk strategi komunikasi yang telah dijelaskan dalam jurnal telah didukung dengan adanya: pasar tradisional, dukungan perusahaan, balanced Scorecard penting untuk bisnis, faktor kunci. Sedangkan untuk menghasilkan outcome yang positif akan dilakukan sebuah perubahan dalam tindakan, hubungan sebab akibat, perbaikan. sedangkan dalam PT.X memang sejauh ini sudah melakukan komunikasi itu secara rutin dan ini di buktikan dengan adanya hasil wawancara dengan karyawan yang ada di PT.X mereka mengatakan bahwa komunikasi yang dilakukan antara atasan dan karyawan selalu dilakukan secara rutin, hal ini terbukti ketika terjadinya sebuah perubahan mereka akan langsung melakukan sosialisasi sehingga mereka tidak hanya mengetahui, tetapi juga memahami perubahan atau

performance indikator dan pembobotan itu sama besarnya dan jumlahnya.

informasi yang terjadi di PT.X, dan selain itu juga dalam PT.X komunikasi tersebut memang telah dilakukan secara rutin, adanya dua dialog, kepercayaan, dan pemahaman satu sama lain.

Strategi yang memunculkan sebuah komunikasi, karena dengan strategi yang baru akan memunculkan komunikasi diantara mereka, sehingga dengan adanya komunikasi yang baik akan dapat memicu pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.

In-efektif komunikasi – strategi tidak selaras/ in-efektif motivation-konflik.

Sedangkan komunikasi yang dilakukan PT.X dengan anak cabang memang belum sepenuhnya efektif namun di upayayahkan optimal hal ini dikarenakan karena beberapa kantor cabang memang masih kurang adanya sumber daya tenaga kerja dan jarak antara kantor- kantor cabang yang lainnya dengan kantor pusat memang sangat jauh sehingga hal itu memang sedikit menghambat komunikasi, sehingga pemberitahuan strategi dalam kinerja terkadang terhambat sehingga terkadang memunculkan konflik, tetapi sejauh ini masih bisa di kendalikan dikarenakan setiap triwulan, semester, dan tahun akan selalu di lakukan pertemuan guna untuk membahas evaluasi kinerja, sehingga komunikasi seperti itu masih bisa dikendalikan

kesimpulan

berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti, menyimpulkan bahwa komunikasi dan pengendalian yang terjadi di masing-masing perspektif di PT.X memang sudah berjalan efektif namun belum optimal karena ada beberapa cabang yang masih membutuhkan pengarahan dari kantor pusat. Tetapi PT.X akan berusaha akan meningkatkan kerja agar bisa berjalan efektif dan optimal.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian terletak pada penggalian informasi yang sedalam-dalamnya, dikarenakan ada pergantian pengurus ketua bagian KPI dan banyaknya kendala untuk bertemu dengan informan karena banyak kegiatan yang terjadi pada PT.X untuk mempersiapkan evaluasi kinerja yang terjadi pada tahun 2011 dan singkatnya waktu penelitian sehingga tidak dapat memperoleh informasi yang sebanyak-banyaknya.

Saran

Pada dasarnya untuk komunikasi dan kerja sama yang dilakukan dalam PT.X sudah berjalan dengan baik, dan untuk pada permasalahan perspektif agar pada tahun 2011 ataupun pada 2012 indikator pada masing-masing persepektif bisa di fokuskan lagi, sehingga bisa lebih sederhana.

DAFTAR RUJUKAN

Ceacilia Srimindarti,2004
“Balanced Scorecard
Sebagai Alternatif Untuk
Mengukur Kinerja. Vol 3
No. 1.Journal Fokus
Ekonomi. (April)

Faizatun Maharani, 2007, Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balance Scorecard pada PT.Perkebunan Nusantara X (Persero) Surabaya. Skripsi, Stie Perbanas

Galuh Whendayanti.2011.” Penerapkn Balanced Scorecard Sebagai Sistem Perencanaan Kinerja pada PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK Divisi Consumer Service II (Timur),” Skripsi Sarjana tidak diterbitkan

Johnson, H. T., and R.S. Kaplan. 1987. *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA : Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S dan David P.2000.Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta : Penerbit Erlangga

Kaplan, R. S., and D.P. Norton. 1992. The balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard business Review (January-February):71-79

Lipe, M. G., and S. Salterio. 2000. The balanced Scorecard : Judgmental effects of informantion organizational and diversity.*The*

- accounting review*
75(3) :283-298
- Malina dan Selto.2001.
Communicating and
Controlling Strategy :
An Empirical Study
- Merchant, K. A. 1989.
*Rewarding Results :
Motivating Profit
Canter
Managers*.Boston, MA:
Harvard Business
School Press
- Mulyadi.2005. Alternatif
Pemacuan Kinerja
Personel Dengan
Pengelolaan Kinerja
Terpadu Berbasis
Balanced Scorecard.
Vol.20,No 3. Jurnal
Ekonomi dan Bisnis
Indonesia
- Mulyadi.2007. Sitem
Perancangan dan
Pengendalian
Management : Balanced
Scorecard: *konsep evolusi
perkembangan, dan
dampaknya terhadap
desain sppm*.Jakarta.
Salemba Empat
- Novella
Aurora.2010.Penerapan
Balanced Scorecard
Sebagai Tolok Ukur
Pengukuran Kinerja
pada RSUD Tugurejo
Semarang.Skripsi,
Universitas Diponegoro
- Nurreklit, H. 2000. The
balance on the balanced
scorecard – A critical
analysis of some of its
assumptions.
*Management
Accounting Research*
11: 65-88
- Tucker, M., G. D. Mayer, and
J.W. Westerman. 1996.
Organizational
Communication
Development of
internal strategic
competitive advantage.
*Journal of Business
communication* 33 (1):
51-69.
- Yin, Robbet K.2009 : Studi
Kasus : Desain dan
Metode. Jakarta. PT.
RajaGrafindo Persada