

PENGUKURAN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Ita Mariza¹

ABSTRACT

Performance of the company influenced by two factors, internal factors (controllable factors) and external factors (uncontrollable factors). From the internal factors itself consist of two parts, from managerial skills and financial side. The external factors are politic condition, economics condition, culture, social, etc. To survive in the market the company have to have the competitive advantage, it can be mangerial skills or financial side. So, to improve our ability or advantage or strength, we have to know first the performance of the current condition. There are four perspective in the Balanced scorecard to measure the performance, financial perspective, customers perspective, internal business, and learning and growth. In this article, will be discuss about the controllable factors only and with Balanced scorecard to measure the performance of the company.

Keywords: *performance, measurement, balanced scorecards*

ABSTRAK

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal (faktor yang dapat dikontrol) dan faktor eksternal (faktor yang tidak dapat dikontrol). Faktor internal terdiri dari dua bagian, yaitu kemampuan manajerial dan finansial. Faktor eksternal antara lain, kondisi politik, ekonomi, budaya, sosial, dan lain sebagainya. Untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis, sebuah perusahaan harus memiliki keuntungan kompetitif yang dapat berupa kemampuan manajerial atau finansial. Jadi, untuk meningkatkan kemampuan atau keuntungan atau kekuatan, harus diketahui pengukuran kinerja kondisi sekarang. Terdapat empat perspektif dalam balance scorecards to mengukur kinerja, perspektif finansial, perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: *pengukuran kinerja, balanced scorecards*

¹ Staf Pengajar Universitas Pelita Harapan & Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, UBiNus, Jakarta

PENDAHULUAN

Untuk mengevaluasi *performance* atau kinerja suatu perusahaan, baik untuk perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa dapat dilihat dari internal dan eksternal perusahaan. Beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan antara lain perkembangan politik, ekonomi makro, faktor sosial, budaya, dan kebijakan pemerintah. Faktor internal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan adalah dari aspek finansial atau dari aspek manajerial skill.

Dalam artikel ini hanya akan disajikan mengenai penilaian kinerja dilihat dari faktor internal perusahaan. Untuk mengetahui konsisi internal dapat digunakan metode yang disebut dengan *Balanced scorecard*. Dalam metode *Balanced scorecard*, penilaian kinerja didasarkan pada empat aspek, yaitu aspek keuangan (*financial performance*), aspek kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), aspek bisnis internal (*internal business proses*), dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth aspect*).

Dari setiap yang aspek yang ada dalam *Balanced scorecard* dapat diketahui seberapa baik konsisi keuangan perusahaan, seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan, seberapa baik proses perkembangan usaha perusahaan sesuai dengan visi dan misinya, dan seberapa besar tingkat kepuasan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan. Dengan berdasarkan penilaian tersebut maka perusahaan akan mengetahui kelebihan dan kekurangan perkembangan usahanya. Dengan adanya beberapa masukan tersebut, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk memperbaiki kondisi perusahaan, penetapan kebijakan baru yang lebih baik, dan terencana.

Dalam artikel ini juga dibahas mengenai kerangka kerja *balanced scorecard*, strategi dan pengukuran kinerja, empat perspektif dalam *balanced scorecard*, strategi dalam mengaplikasikan *balanced scorecard*, hubungan sebab akibat antar perspektif *balanced scorecard*, kunci sukses faktor, serta aplikasinya dalam bisnis.

PEMBAHASAN

Balanced Scorecard

Pengertian *Balanced Scorecard*

Terdapat beberapa pengertian *Balanced scorecard* yang disampaikan oleh para ahli sebagai berikut.

1. Hansen and Mowen
Balance scorecard (strategic-based responsibility accounting system) is a responsibility accounting system objectives and measures for four different perspective: the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective.
2. Hilton, Maher, dan Selto

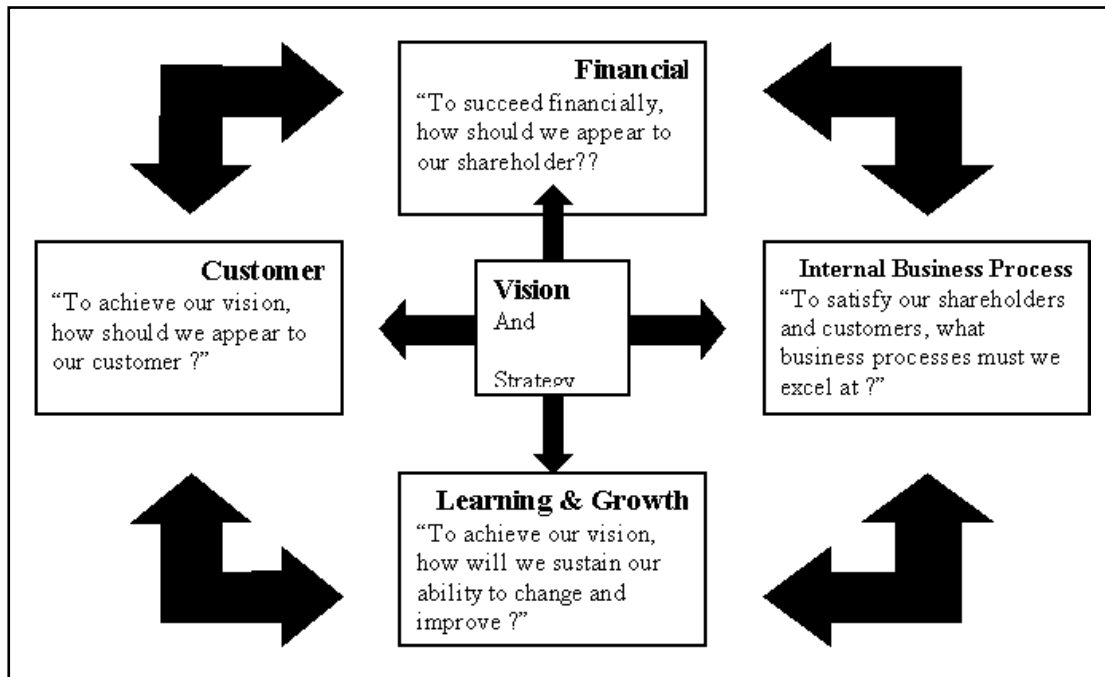
- Balanced scorecard is causal model of lead and lag indicators of performance that demonstrate how changes in one operation cause are balanced by changes in others.*
3. Morse, Davis, dan Hartgraves
Balanced scorecard is a performance measurement system that include financial and operational measures which are relatef to the organizational goals. The basic premise is to establish a set of indicators that can be used to monitor performance progress and then compare the goals that are setablished with the results.
 4. Edward J. Blocker, Kung A Chen & Thomas W. Lin
Balanced scorecard is an accounting report that include the firm critical success factors in four area bellows.
 - a. *Financial Performance*
 - b. *Customer Satisfaction*
 - c. *Internal Business Process*
 - d. *Innovation and Learning*

Dari keempat ahli tersebut dapat diambil satu simpulan bahwa pengertian *Balanced scorecard* adalah suatu laporan akuntansi yang meliputi empat sukses faktor, yaitu keuangan, konsumen, internal perusahaan, dan adanya inovasi serta pembelajaran yang dilakukan oleh perusahaan. Diharapkan dengan pengaplikasian system *Balanced scorecard* itu akan diperoleh suatu hasil kinerja yang lebih baik.

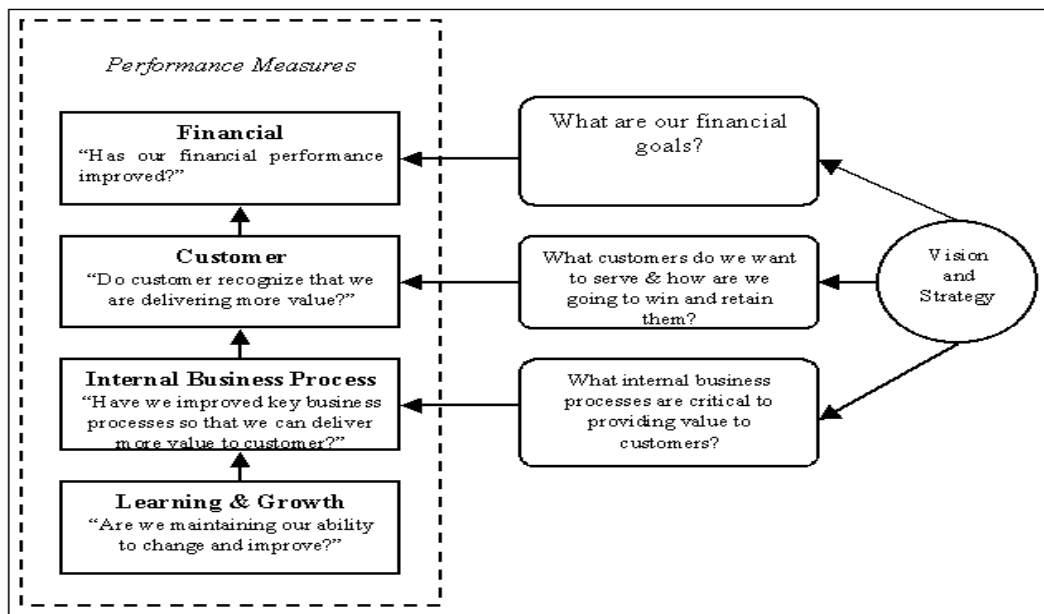
Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*Financial Perspektif*), perspektif pelanggan (*Customer Perspektif*), perspektif proses usaha internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure) perspective*).

Dalam pendekatan *balanced scorecard*, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing. Tolak ukur yang digunakan dalam *Balanced scorecard* yang terdiri dari 4 kelompok di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1 *Balanced Scorecard* Memberikan suatu Kerangka Kerja untuk Menjabarkan Strategi ke dalam Istilah Operasional



Gambar 2 Dari Strategi ke Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

Manajer harus secara hati-hati memilih tolak ukur kinerja untuk *Balanced scorecard* perusahaan. Pertama, tolak ukur kinerja harus konsisten dengan strategi perusahaan. Kedua, *scorecard* seharusnya tidak mempunyai terlalu banyak tolak ukur kinerja. Apabila organisasi secara keseluruhan mempunyai *balanced scorecard* secara menyeluruh, setiap individual yang bertanggung jawab akan memiliki *scorecard* pribadinya masing-masing juga. *Scorecard* ini akan terdiri dari hal-hal yang individual yang dapat secara pribadi mempengaruhi secara langsung terhadap tolak ukur kinerja pada *Balanced scorecard* secara keseluruhan.

Mengembangkan suatu *Balanced scorecard* mencakup proses secara khusus mendesain suatu sistem pengukuran manajemen strategik. Prosesnya dimulai dengan melakukan penilaian pendahuluan dari strategi usaha secara keseluruhan dengan fokus pada integrasi proses ekonomi secara keseluruhan. Setelah proses, tujuan, dan sasaran secara keseluruhan diidentifikasi, tolak ukur yang dipercaya paling baik mengandung esensi kemajuan organisasi terhadap tujuan dan sasaran harus dipilih.

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Empat perspektif yang disampaikan di atas dibahas sebagai berikut.

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "*Take care of your employee and they take care of your customer*".

Perusahaan antara lain menggunakan tolak ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan.

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*);
2. Retensi pelanggan (*customer retention*);
3. Pangsa pasar (*market share*); dan
4. Kemampuan pelanggan.

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan meyenangkannya. Tolak ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya.

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi.

Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak

ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

3. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*) karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan.

Tolak ukur keuangan adalah penting. Akan tetapi, tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolak ukur nonkeuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced scorecard*, mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja yang *multiple*—baik keuangan maupun nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

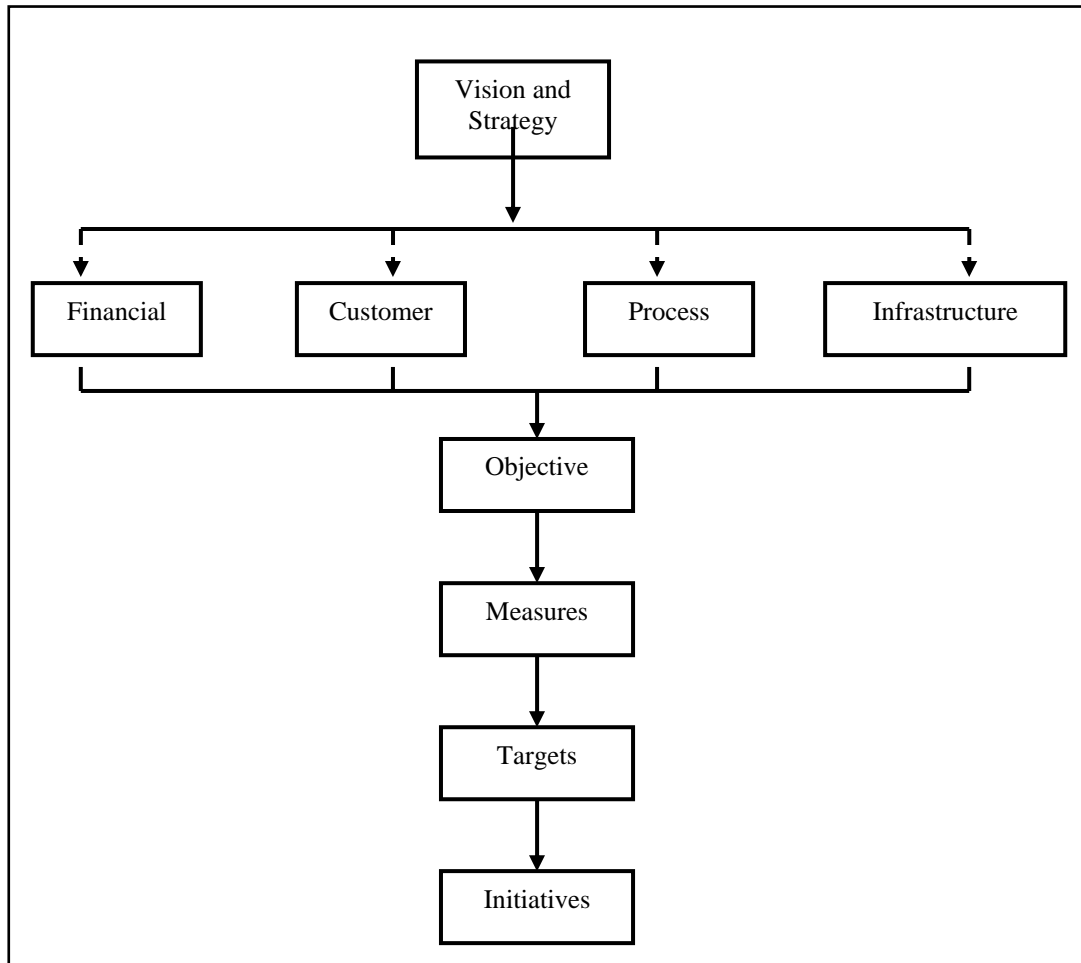
4. Perspektif Usaha Internal dan Proses Produksi

Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufakturing. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi masalah dengan pemasok.

Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk menyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi *throughput time*. *Throughput time* adalah total waktu dari waktu pesanan yang diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk tersebut. Memperpendek *throughput time* dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

Strategi dalam Mengaplikasikan BSC

Proses penjabaran strategi dapat digambarkan sebagai berikut.

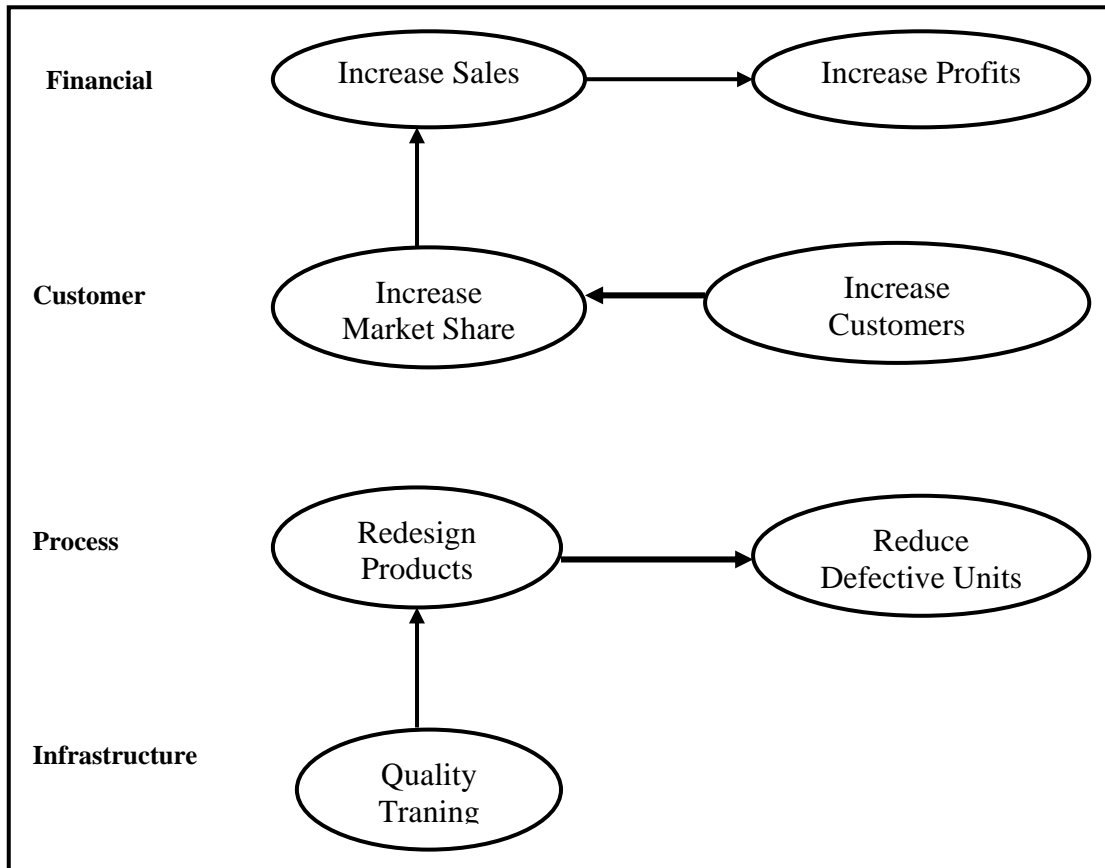


Gambar 3 Proses Penjabaran Strategi

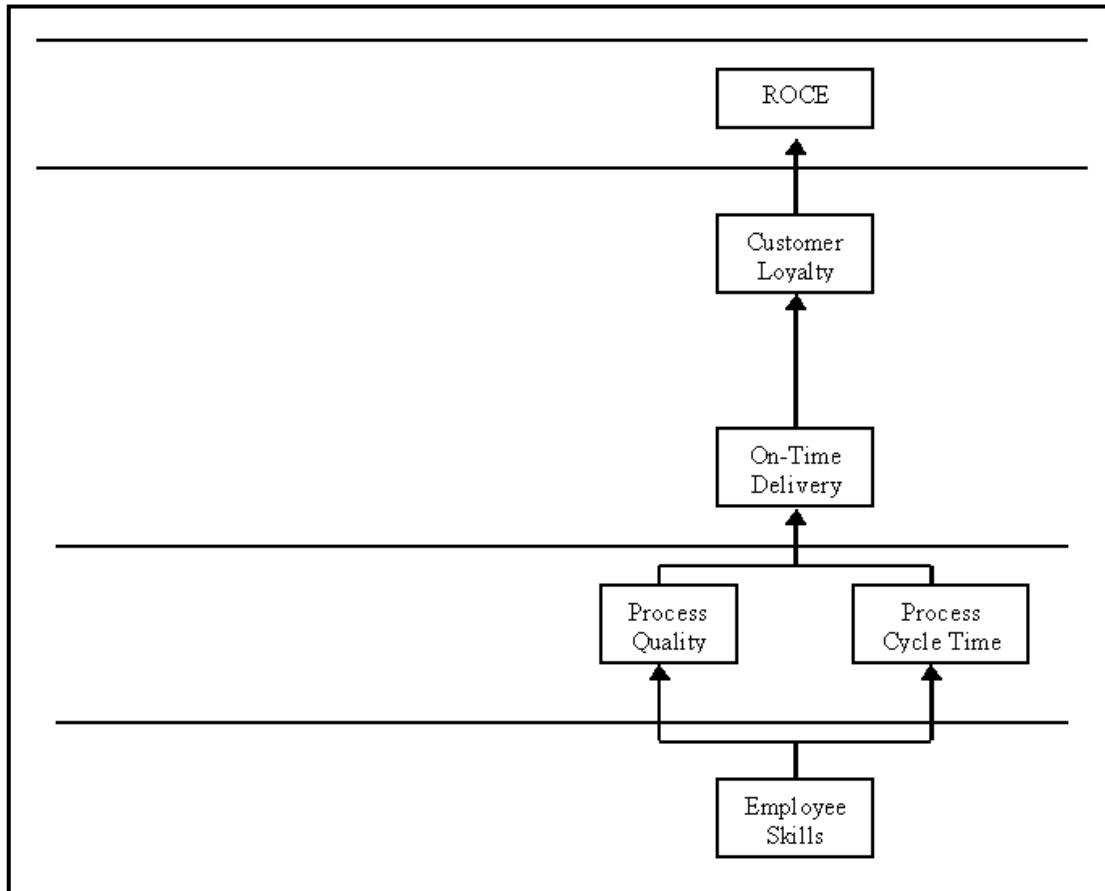
Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menspesifikasi suatu tujuan (*objective*) meningkatkan pendapatan dengan memperkenalkan produk baru. Tolok ukur kinerja (*performance measure*) mungkin adalah persentase pendapatan penjualan dari penjualan produk baru. Target atau standar untuk tahun yang akan datang untuk tolok ukur mungkin 20%, yaitu 20% dari total pendapatan untuk tahun yang akan datang harus berasal dari penjualan produk baru. *Initiatives* mendeskripsikan bagaimana hal itu dicapai. Istilah “bagaimana” tentunya mencakup ketiga perspektif yang lain. Perusahaan yang lain harus mengidentifikasi segmen pelanggan, proses internal, dan kapabilitas individual dan organisasional yang memungkinkan realisasi tujuan pertumbuhan pendapatan. Hal itu menunjukkan fakta bahwa tujuan finansial berfungsi sebagai fokus untuk tujuan, tolok ukur, dan *initiatives* dan ketiga perspektif yang lain.

Strategi menspesifikasi hubungan keinginan manajemen diantara keempat perspektif. Penjabaran strategi (*strategy translation*) berarti menspesifikasi tujuan (*objectives*), tolok ukur

(*measures*), target, *initiatives* untuk setiap perspektif. Hubungan sebab akibat keempat perspektif *Balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 4 Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif
Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif BSC



Gambar 5 Hubungan Sebab Akibat Empat Perspektif BSC

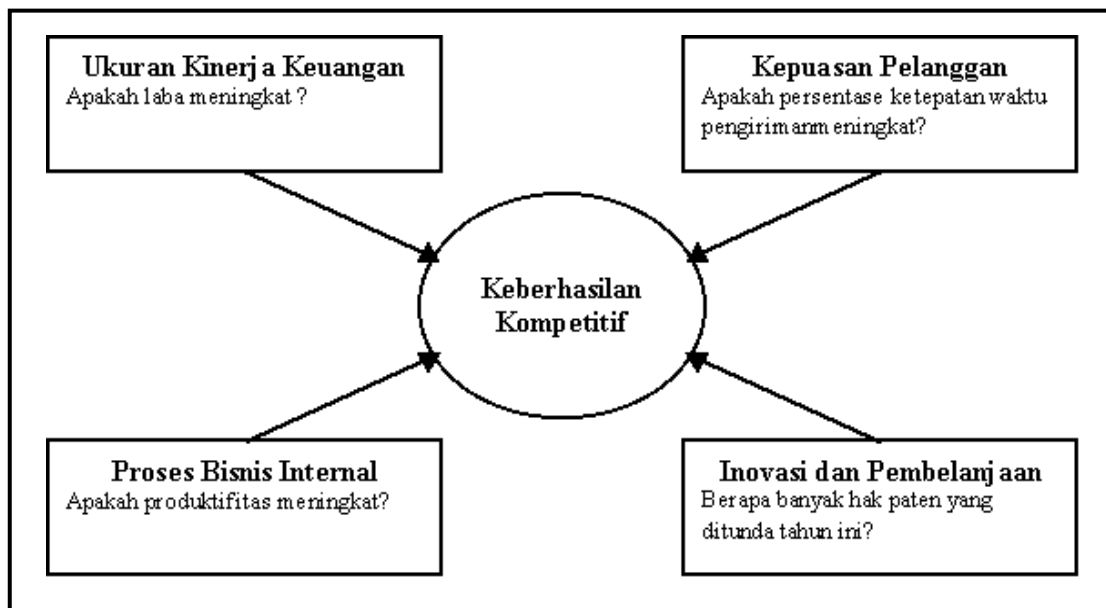
Key Success Factor

Faktor Keberhasilan Kritisal

Faktor keberhasilan kritisal merupakan tolok ukur aspek kinerja perusahaan yang penting terhadap keunggulan kompetitifnya dan sebab itu terhadap keberhasilan. Sistem manajemen biaya strategik mengembangkan informasi strategik yang memasukan informasi yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. Di masa lalu, perusahaan cenderung berfokus terutama pada ukuran kinerja keuangan, seperti pertumbuhan penjualan dan laba, aliran kas, dan nilai persediaan. Sebaliknya, perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kontemporer menggunakan manajemen strategik untuk memfokuskan terutama pada ukuran operasional yang bersifat nonkeuangan, seperti pangsa pasar, mutu produk, kepuasan pelanggan, dan peluang pertumbuhan. Ukuran keuangan menunjukkan dampak kebijakan dan prosedur perusahaan pada posisi keuangan perusahaan jangka pendek. Oleh karena itu, juga memberikan pengembalian (*return*) jangka pendek bagi pemegang saham. Sebaliknya, faktor yang bersifat nonkeuangan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang yang merupakan ukuran yang dipandang dari tiga sudut pandang

(a) Pelanggan; (b) Proses bisnis internal; dan (c) Inovasi dan pembelajaran, misalnya sumber daya manusia. Ukuran strategik yang bersifat keuangan dan nonkeuangan, biasanya disebut dengan kunci keberhasilan kritikal.

Balanced scorecard merupakan rencana tindakan yang merupakan dasar untuk mengimplementasikan strategi yang ditunjukkan oleh *Critical Success Factors* (CSFs). Setiap kelompok CSFs dalam *Balanced scorecard* meringkas kinerja perusahaan secara keseluruhan untuk tujuan strategiknya seperti tampak sebagai berikut.



Gambar 6 *Balanced Scorecard* Memberikan Rencana Tindakan untuk Pencapaian Keberhasilan Kompetitif dengan Cara Memfokuskan Perhatian pada CSFs pada Empat Bidang Kunci

Balanced scorecard merupakan ukuran yang kompetitif jika memasukan semua CSFs yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan kompetitif. Oleh karena itu, *Balanced scorecard* membantu manajer untuk memfokuskan pada CSFs perusahaan dan mengurangi pandangan yang hanya memperhatikan laba yang seringkali ditemukan dalam laporan akuntansi yang hanya didasarkan ada hasil keuangan saja. *Balanced scorecard* juga memberikan pandangan ke depan jika CSFs yang bersifat non keuangan, seperti mutu dan ukuran pelayanan jasa, yang dicapai memberikan manfaat yang baik di masa yang akan datang.

Implementasi *Balanced Scorecard*

Tahap dalam implementasi *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

1. *Management must define the organization's primary objectives.*
2. *The organization must understand how stakeholders and processes contribute to its primary objectives.*

3. *The organization must develop a set of secondary objectives that are the drives of performance on primary objectives.*
4. *The organization must develop a set of measures to monitor performance on both primary and secondary objectives.*
5. *the organization must develop a set of processes, along with their attendant implicit and explicit contracts with stakeholders, to achieve those primary objectives.*
6. *The organization must make specific and, therefore, public statements about its beliefs concerning how processes create results.*

PENUTUP

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian menggunakan *balanced scorecard* sangat mempermudah perusahaan untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Bagi perusahaan, tidak sederhana dan mudah untuk mengaplikasikan konsep *balanced scorecard* dalam perusahaannya. Diperlukan kesiapan dari pihak pengelola atau manajemen yang cukup matang dan terencana. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan menggunakan strategi yang ada, diperlukan adanya komitmen manajemen dalam mengaplikasikannya. Sebenarnya, adanya komitmen harus dibangun di atas pondasi yang kuat diantara pemilik, pengelola, dan atau pelaksana. Kesesuaian visi, misi sehingga tercipta kesesuaian tujuan (*goal congruence*) diantara pelaku usaha sangat besar pengaruhnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Setelah diketahuinya kondisi keuangan, tingkat kepuasan konsumen, *internal business process*, dan *learning and growth* diharapkan akan semakin mendorong pengelola perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernstein, Leopold. 1998. *Financial Statement Analysis: Theory Application and Interpretation*. 4th Ed. Illionis: Richard D Irwin Inc.
- Antony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control System*. 10th Ed. Boston Irwin: McGraw-Hill.
- Marciello, Joseph and Calvin J. Kirby. 1998. *Management Control System: Using, Adaptive System to Attain Control*. 2nd Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Pierce II, John A and Richard B Robinson. 1997. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. 6th Ed.