

BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF ALAT PENILAIAN KINERJA UNTUK PENGUKURAN KINERJA ADA BPR “MJP”

Kriswanto

Accounting Department, Faculty of Economic and Communication, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
cwanto@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to provide an alternative implementation of the Balanced Scorecard to improve the performance of the company in the long run. The alternative is recommended, because the measurement of the performance of the company was considered inappropriate. This is because at this time, the company uses traditional performance measurement which only emphasizes the financial aspects only. Study of literature and field observations have been made to obtain information related to the problem that occurred in the company. A questionnaire was used as a tool to look at from the side of the customers and workers during the traditional performance measurement is not a measurement element. Performance of the company in 2011 was less than satisfactory, due to a decrease in operating income, which also resulted in the company's net profit declined. Satisfactory results were obtained through questionnaires to customers who indicate that customers have been satisfied with the performance of the company. Questionnaire distributed to workers also showed satisfactory results that affect the company's internal business processes. It is known when the measurement of internal business process perspective, and learning and growth perspective is done. Suggestions and improvements to the company will be adapted to the circumstances of the company.

Keywords: performance, Balanced Scorecard

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan alternatif penerapan Balanced Scorecard guna meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Alternatif tersebut disarankan, karena pengukuran kinerja perusahaan dinilai kurang tepat. Hal ini disebabkan karena pada saat ini, perusahaan menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menekankan pada aspek keuangannya saja. Studi observasi kepustakaan dan lapangan telah dilakukan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam perusahaan. Kuesioner digunakan sebagai alat bantu untuk melihat dari sisi pelanggan dan pekerja yang selama pengukuran kinerja tradisional bukan merupakan suatu unsur pengukuran. Performa perusahaan pada tahun 2011 adalah kurang memuaskan, karena penurunan laba operasi perusahaan, yang turut berakibat pada laba bersih perusahaan yang menurun. Hasil yang cukup memuaskan diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan yang menunjukkan bahwa pelanggan telah puas dengan kinerja perusahaan. Penyebaran kuesioner pada pekerja juga menunjukkan hasil yang cukup memuaskan yang berpengaruh terhadap proses bisnis internal perusahaan. Hal ini diketahui ketika pengukuran perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan. Saran-saran dan perbaikan untuk perusahaan, akan disesuaikan dengan keadaan perusahaan.

Kata kunci: kinerja, Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja tradisional menjadikan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *entrepreneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan.

Dengan adanya pernyataan di atas, maka dalam perusahaan diperlukan adanya alat untuk mengukur kinerja perusahaan yang dinamakan *Balanced scorecard*. Sistem ini digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* memiliki keistimewaan karena mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Pengukurannya lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Rumusan Masalah

Konsep pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja mulai ditinggalkan karena hanya mengejar tujuan profitabilitas untuk jangka pendek semata. Kemudian muncul sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC sebagai paradigma baru dalam perkembangan Akuntansi Manajemen saat ini, yang diharapkan dapat menjadi pilihan terbaik bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan turbulen. Di samping dapat mendukung kebutuhan informasi bagi manajemen mengenai tingkat keberhasilan dan kegagalan operasi yang dilakukan perusahaan selama ini, sekaligus dapat menghindarkan manajemen perusahaan agar tidak terperangkap dalam penggunaan pengukuran kinerja tradisional yang berorientasi pada ukuran ukuran keuangan atau jangka pendek.

Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk memberikan perusahaan alternatif penerapan *Balanced Scorecard* demi membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajerialnya. Alternatif ini diharapkan mampu mendukung perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi ini. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

METODE

Penelitian dilakukan dengan melakukan survei pendahuluan ke perusahaan yang akan diteliti, yaitu BPR "MJP" yang merupakan perusahaan jasa di bidang keuangan. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif, yaitu seluruh data yang diperoleh merupakan data langsung dari objek penelitian. Langkah kedua yaitu mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan operasional perusahaan yang dijadikan dasar untuk mendukung kebenaran data yang diperoleh. Berikutnya, penelitian kepustakaan dilakukan melalui buku-buku yang memiliki kaitan erat dengan sistem pengukuran kerja *Balanced Scorecard*. Selain itu, pengumpulan data dilakukan juga melalui wawancara dan penyebaran kuesioner pada pelanggan dan karyawan.

Langkah selanjutnya yaitu membuat analisis terhadap data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan data-data yang diperoleh dari perusahaan. Hasil dari analisis tersebut berupa rata-rata tingkat kepuasan konsumen dan karyawan terhadap perusahaan serta tingkat kemampuan perusahaan menjalankan operasinya.

Tinjauan Pustaka

Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2004) mendefinisikan bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Luis dan Biromo (2011) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen kinerja yang membantu organisasi dalam menerjemahkan misi dan visi strategis ke dalam tindakan, memaksimalkan pengumpulan indikator keuangan dan non keuangan dalam hubungan sebab dan akibat.

Menurut Hansen dan Mowen (2007), ada tiga strategi dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focusing*. Tujuan dari strategi *cost leadership* adalah untuk menciptakan nilai dengan menghasilkan produk yang berbeda dari pesaingnya. Kedua, strategi *differentiation* bertujuan untuk menciptakan nilai dengan menghasilkan produk yang berbeda dari pesaingnya. Strategi yang ketiga, *focusing* yang menekankan pada segmen pasar yang akan dipilih oleh perusahaan untuk bersaing.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam perspektif keuangan, tujuan keuangan tetap mendapat perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001).

Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Sasaran keuangan untuk tahapan pertama, *growth stage* (Pertumbuhan), menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah. Tahapan kedua, *sustain* (Bertahan), perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki, sehingga semua aktivitas ditujukan untuk menyempurnakan kekurangan-kekurangan yang ada. Investasi yang dilakukan umumnya untuk meningkatkan kapasitas dan penyempurnaan proses operasional secara konsisten. Pada tahap ini sasaran keuangan lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan, sehingga tolok ukur yang umumnya dipakai adalah besarnya pendapatan operasional (*Operating Income*), besarnya laba kotor (*Gross Profit*), tingkat pengembalian investasi (*ROI*), tingkat pengembalian modal (*Return on Capital*), atau besarnya nilai tambah ekonomis (*EVA*).

Tahap *harvest* merupakan suatu tahap di mana perusahaan telah mencapai titik jenuh atas barang dan jasa yang dihasilkan. Perhatian dipusatkan pada upaya meningkatkan efisiensi untuk memaksimalkan arus kas sebagai hasil atas investasi yang telah dilakukan. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, sehingga dalam tahap ini besarnya arus kas masuk dari kegiatan operasional dan tingkat penurunan modal kerja dijadikan sebagai tolok ukur kinerja finansial perusahaan.

Perspektif kedua yaitu pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Propositions*. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu pangsa pasar (*market share*), retensi pelanggan (*customer retention*), akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). pangsa pasar mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*) mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru, kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition* dan profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*) mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut produk, hubungan dengan pelanggan, serta citra/reputasi. Atribut produk meliputi fungsi dari produk, jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

Hatry (2006) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja memiliki banyak arti, namun dapat didefinisikan sebagai pengukuran reguler hasil dan koefisienan servis atau program. Menurut Sedarmayanti (2007) pengukuran kinerja adalah uraian sistematis, tentang kekuatan/ kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang/ kelompok. Sedangkan menurut Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah (2003) penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah: (1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, (2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi, (3) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan ungu menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, (4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, (5) menyediakan suatu dasar bagi distribusi pelanggan.

Srimindarti (2004) mengatakan, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005), kinerja dipengaruhi tiga faktor, yaitu (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi, (2) faktor psikologis yang terdiri dari sikap, kepribadian, persepsi, pembelajaran, dan motivasi, (3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisa dan Pembahasan

Pengukuran Kinerja Tradisional yang Diterapkan BPR “MJP”

Dalam pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan selama ini, perusahaan hanya memperhatikan tingkat penjualan dan tingkat laba yang telah dicapai perusahaan. Berikut adalah perbandingan penjualan tahun 2011 dan tahun 2012.

Tabel 1 Penjualan Tahun 2011 dan 2012

Keterangan	2011	2012	Meningkat (Menurun)
Penjualan	Rp 560.985.000	20.460.544.000	19.899.559.000

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan angka penjualan dari tahun 2011 ke tahun 2012 sebesar Rp 19.899.559.000 atau meningkat 97,26% dari tahun 2011. Setelah melihat perbandingan penjualan, perusahaan melihat tingkat laba/rugi yang dicapai. Sebenarnya dengan mengetahui tingkat persentase penurunan atau peningkatan laba dapat dibandingkan dengan tingkat penurunan atau peningkatan laba sehingga dapat diukur efisiensi perusahaan dalam beroperasi.

Tabel 2 Data Laba/Rugi

Keterangan	2011	2012	Meningkat (Menurun)
Laba (Rugi)	Rp (747.588.000)	7.102.119.000	6.354.531.000

Perhitungan tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami peningkatan laba sebesar Rp 6.354.531.000 atau sebesar 89,47% dari tahun 2011. Kedua metode perhitungan di atas adalah metode perhitungan yang diterapkan perusahaan, yaitu dengan menghitung kenaikan atau penurunan penjualan dan laba. Namun dalam penelitian ini dianggap bahwa perhitungan yang diterapkan perusahaan belum cukup untuk mengetahui keadaan keuangan secara keseluruhan.

Selain metode perhitungan di atas, perusahaan juga menggunakan beberapa tolok ukur untuk mengukur kinerja keuangannya. Adapun tolok ukur tersebut yaitu:
Tolok ukur yang pertama yaitu *current ratio*, dengan rumus:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

$$\text{Current Ratio 2011} = \frac{22.325.404.000}{20.900.589.000} \times 100\% = 106,82\%$$

$$\text{Current Ratio 2012} = \frac{136.297.901.000}{105.448.912.000} \times 100\% = 129,25\%$$

Pada tahun 2011, perusahaan dapat mencairkan harta lancarnya pada tingkat 93,62% ($1/1,0682=0,9362$ atau 93,62%). Pada tahun 2012, BPR “MJP” menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik dimana *current ratio* 2011 mengalami peningkatan. Pada tahun 2012, BPR “MJP” dapat mencairkan harta lancarnya pada tingkat 77,37% ($1/1,2925 = 0,7737$ atau 77,37%) dari nilai bukunya dan masih tetap mampu memenuhi seluruh hutang lancarnya.

Tolok ukur yang kedua yaitu *gross profit margin*, dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Net Sales}} \times 100\% \\ \text{Gross Profit Margin 2011} &= \frac{-747.588.000}{560.994.000} \times 100\% = -133,26\% \\ \text{Gross Profit Margin 2012} &= \frac{7.102.119.000}{20.461.502.000} \times 100\% = 34,71\% \end{aligned}$$

Pada tahun 2011, perusahaan masih menderita kerugian sehingga *GPM* menunjukkan angka yang buruk. Pada tahun 2012, kemampuan perusahaan memperoleh laba kotor meningkat sehingga *GPM* menunjukkan hasil 34,71%.

Tolok ukur yang ketiga yaitu *Return On Equity*, dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Return On Equity} &= \frac{\text{Net Income After Tax}}{\text{Total Equity}} \times 100\% \\ \text{Return On Equity 2011} &= \frac{-747.588.000}{3.000.000.000} \times 100\% = -24,92\% \\ \text{Return On Equity 2012} &= \frac{7.102.119.000}{6.000.000.000} \times 100\% = 118,37\% \end{aligned}$$

Pada tahun 2012, *ROE* mengalami peningkatan secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kemampuan perusahaan untuk memaksimalkan laba bersih dengan menggunakan modalnya sendiri. Semakin tinggi rasio ini maka akan semakin baik.

Tolok ukur yang keempat yaitu *debt ratio*, dengan rumus:

$$\begin{aligned} \text{Debt Ratio} &= \frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ \text{Debt Ratio 2011} &= \frac{21.226.456.000}{23.478.808.000} \times 100\% = 90,41\% \\ \text{Debt Ratio 2012} &= \frac{123.464.906.000}{137.524.168.000} \times 100\% = 89,78\% \end{aligned}$$

Pada tahun 2011, terdapat sebesar 90,41% dana perusahaan yang dibiayai oleh hutang. Sedangkan pada tahun 2012, kinerja perusahaan semakin baik karena *DER* menurun menjadi 89,78%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan meningkat dibandingkan tahun sebelumnya.

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* untuk BPR “MJP”

Pengukuran kinerja yang pertama dilakukan melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Ada 3 kategori utama dalam perspektif ini, yaitu: (1) kapabilitas pekerja, (2) kemampuan sistem informasi, (3) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan pekerja. Pengukuran kinerja dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan BPR “MJP”. Jumlah kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 25 kuesioner, yang dibagikan kepada karyawan inti BPR “MJP”. Berikut ini terdapat tabel pembagian kelas rata-rata berdasarkan tingkat kepuasan karyawan:

Tabel 3 Pembagian Kelas Tingkat Kepuasan Karyawan

Kelas Nilai Rata-Rata	Tingkat Kepuasan
1,00-1,79	Tidak Puas
1,80-2,59	Kurang Puas
2,60-3,39	Cukup Puas
3,40-4,19	Puas
4,20-5,00	Sangat Puas

Berdasarkan hasil pengumpulan data kuesioner di atas, diketahui bahwa:

Tabel 4 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Lingkungan Pekerjaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	4	20
Puas	4	10	40
Cukup Puas	3	8	24
Kurang Puas	2	3	6
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	90

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $90/25 = 3,6$ yang berarti bahwa rata-rata dari tingkat kepuasan karyawan terhadap lingkungan dan suasana pekerjaan selama ini memuaskan. Ini berarti karyawan merasa nyaman bekerja di lingkungan perusahaan.

Tabel 5 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Sarana dan Prasarana

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	12	48
Cukup Puas	3	10	30
Kurang Puas	2	1	2
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	90

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $90/25 = 3,6$ yang berarti bahwa rata-rata dari tingkat kepuasan karyawan terhadap sarana dan prasana yang tersedia memuaskan. Ini berarti fasilitas yang disediakan oleh perusahaan sudah memadai.

Tabel 6 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Gaji, Upah, dan Tunjangan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	10	40
Cukup Puas	3	8	24
Kurang Puas	2	5	10
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	84

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $84/25 = 3,36$ yang berarti bahwa rata-rata dari tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem gaji, upah, dan tunjangan cukup memuaskan. Akan tetapi, perusahaan masih perlu lebih memperhatikan sistem gaji, upah, dan tunjangan untuk karyawan.

Tabel 7 Tingkat Kepuasan karyawan terhadap Kemudahan Akses Informasi

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	1	5
Puas	4	10	40
Cukup Puas	3	13	39
Kurang Puas	2	1	2
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	86

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $86/25 = 3,44$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kemudahan mengakses informasi selama ini sudah memuaskan.

Tabel 8 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Komunikasi Antar Rekan Sekerja

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	5	25
Puas	4	15	60
Cukup Puas	3	4	12
Kurang Puas	2	1	2
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	99

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $99/25 = 3,96$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap komunikasi antar rekan sekerja memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi antar rekan sekerja telah terjalin dengan baik.

Tabel 9 Tingkat Kepuasan Karyawan terkait Perhatian Pimpinan terhadap Karyawan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	4	20
Puas	4	13	42
Cukup Puas	3	5	15
Kurang Puas	2	3	6
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	83

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $83/25 = 3,32$. Ini berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terkait perhatian pimpinan terhadap karyawan selama ini cukup memuaskan.

Tabel 10 Tingkat Kepuasan Karyawan terkait Penghargaan Atas Prestasi

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	6	24
Cukup Puas	3	9	27
Kurang Puas	2	6	12
Tidak Puas	1	2	2
Total		25	75

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $75/23 = 3,00$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terkait penghargaan atas prestasi cukup memuaskan. Akan tetapi, perusahaan harus lebih memperhatikan prestasi yang dicapai karyawan.

Tabel 11 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Respon Pimpinan Terkait Saran dari Karyawan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	4	20
Puas	4	10	40
Cukup Puas	3	6	18
Kurang Puas	2	5	10
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	88

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $88/25 = 3,52$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terkait saran dari karyawan memuaskan. Ini berarti perusahaan cukup memperhatikan saran dan masukan dari para karyawan.

Tabel 12 Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Kesempatan untuk Berkembang

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	11	44
Cukup Puas	3	8	24
Kurang Puas	2	3	6
Tidak Puas	1	1	1
Total		25	85

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $85/25 = 3,4$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terhadap kesempatan berkembang sudah memuaskan.

Tabel 13 Tingkat Kepuasan Karyawan terkait Keterlibatan Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	3	15
Puas	4	12	48
Cukup Puas	3	7	21
Kurang Puas	2	3	6
Tidak Puas	1	0	0
Total		25	90

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah dari nilai rata-rata dari data tersebut adalah $90/25 = 3,6$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan karyawan terkait keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memuaskan. Ini berarti perusahaan memperhatikan keputusan yang dimiliki karyawan. Alat ukur yang digunakan yaitu rasio BOPO (biaya operasional dibanding pendapatan operasional). Rasio BOPO digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

$$BOPO = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

$$BOPO\ 2011 = \frac{1.287.722.000}{560.985.000} \times 100\% = 229,55\%$$

$$BOPO\ 2012 = \frac{11.380.296.000}{20.460.544.000} \times 100\% = 55,62\%$$

Dari perhitungan rasio BOPO di atas, dapat disimpulkan bahwa proses operasi perusahaan tahun 2012 mengalami peningkatan karena rasio BOPO mengalami penurunan sebesar 173,93%. Penurunan rasio ini berarti terjadi penurunan atas biaya operasional perusahaan dan peningkatan atas pendapatan operasional perusahaan. Kelompok pengukuran *core measurement group* yang kedua yaitu *customer retention*, yang mengacu kepada bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggannya. Retensi pelanggan dapat diketahui dengan mengukur loyalitas pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, pada tahun 2011 BPR "MJP" mempunyai ± 67 nasabah kredit dan pada tahun 2012 ± 272 nasabah, dengan tingkat penambahan nasabah baru tiap tahunnya berkisar 60-70%

dan *customer loss* kurang dari 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan cukup dapat mempertahankan pelanggannya.

Kelompok pengukuran *core measurement group* yang ketiga yaitu *customer acquisition*, yang merupakan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BPR “MJP” dari *customer retention*, persentase nasabah baru di tahun 2012 sebesar:

$$\text{Tahun 2012} = 205/272 \times 100\% = 75,37\%$$

Dari hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa pada tahun 2012 terjadi peningkatan nasabah baru sebesar 75,37%. Oleh karena itu, perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam menarik pelanggan baru.

Pengukuran *core measurement group* yang keempat yaitu *customer satisfaction*. *Customer satisfaction* diketahui dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan sesuai dengan *customer value proposition*. Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu produk dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Dalam *customer value proposition*, terdapat 3 kategori yaitu: (1) atribut produk, (2) hubungan dengan pelanggan, (3) citra dan reputasi. Atribut produk terfokus pada barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kemudahan mengakses produk, dan penampilan produk. Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner, diketahui bahwa:

Tabel 14 Tingkat Kepuasan Nasabah terhadap Produk yang Ditawarkan Perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	8	40
Puas	4	3	12
Cukup Puas	3	4	12
Kurang Puas	2	0	0
Tidak Puas	1	0	0
Total		15	64

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $64/15 = 4,3$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan nasabah terhadap produk yang ditawarkan perusahaan sangat memuaskan.

Tabel 15 Tingkat Kepuasan Nasabah terhadap Kemudahan Akses Produk

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	3	15
Puas	4	5	20
Cukup Puas	3	6	18
Kurang Puas	2	0	0
Tidak Puas	1	1	1
Total		15	54

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $54/15 = 3,6$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan nasabah terhadap kemudahan mengakses produk adalah memuaskan.

Tabel 16 Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Penampilan Produk

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	8	32
Cukup Puas	3	3	9
Kurang Puas	2	2	4
Tidak Puas	1	0	0
Total		15	55

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $55/15 = 3,7$ yang berarti tingkat kepuasan pelanggan terhadap penampilan produk adalah memuaskan.

Tabel 17 Tingkat Kepuasan Nasabah terkait Pelayanan Karyawan terhadap Nasabah

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	2	10
Puas	4	7	28
Cukup Puas	3	6	18
Kurang Puas	2	0	0
Tidak Puas	1	0	0
Total		15	56

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa jumlah nilai rata-rata yang dihasilkan adalah $56/15 = 3,73$ yang berarti tingkat kepuasan nasabah terkait pelayanan karyawan terhadap nasabah adalah memuaskan.

Tabel 18 Tingkat Kepuasan Nasabah terhadap Kecepatan Pelayanan yang Diberikan Kepada Nasabah

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah Responden	Nilai
Sangat Puas	5	5	25
Puas	4	8	32
Cukup Puas	3	2	6
Kurang Puas	2	0	0
Tidak Puas	1	0	0
Total		15	63

Sumber: Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah nilai rata-rata dari data tersebut adalah $63/15 = 4,2$ yang berarti bahwa tingkat kepuasan nasabah terhadap kecepatan pelayanan yang diberikan adalah sangat memuaskan. Karyawan melayani nasabah dengan baik.

Perbandingan Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Setelah menggunakan metode *balanced scorecard*, perusahaan mengalami sejumlah perubahan positif. Dari segi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tingkat kepuasaan karyawan

menunjukkan hasil yang memuaskan setelah memperoleh *training* dari pihak perusahaan. Karyawan lebih mampu bekerja secara optimal dalam melaksanakan dan mendukung strategi *product differentiation*. Partisipasi karyawan merupakan suatu hal yang sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan harus memiliki motivasi untuk ikut mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam usaha mendukung strategi *product differentiation*, perusahaan memberikan program pelatihan seperti *training* motivasi agar karyawan mampu membantu perusahaan menciptakan produk yang berbeda dan unik, kemudian pelatihan cara penagihan kredit yang berbeda dengan perusahaan lainnya seperti kredit lunas tidak dikenakan *penalty* dan pencairan kredit bisa dilakukan pada akhir bulan.

Dari segi perspektif proses bisnis internal, karyawan menjadi lebih mampu dalam memberikan pelayanan secara memuaskan kepada para nasabah. Dengan adanya *balanced scorecard*, proses operasi perusahaan berjalan lebih teratur dan pengukuran lebih terencana dan efektif. Dari segi perspektif pelanggan, kuesioner yang telah disebarakan menunjukkan bahwa para nasabah rata-rata sudah merasa puas. Akan tetapi dikarenakan persaingan dalam dunia perbankan saat ini sangat kuat dan kompetitif, diharapkan setelah diterapkannya *balanced scorecard* kepuasan nasabah mampu meningkat menjadi sangat puas. Kepuasan para nasabah dapat dikarenakan pelayanan yang mereka terima dari para karyawan perusahaan memuaskan. Kepuasan para nasabah juga dikarenakan strategi *product differentiation* yang diterapkan perusahaan membuat para nasabah merasa produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan bermanfaat dan menguntungkan dibanding bank lain. Nasabah menjadi lebih loyal menggunakan produk/jasa perusahaan.

SIMPULAN

Balanced scorecard adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan menjadi sebuah strategi yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, sisi bisnis internal juga melalui pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan hasil rata-rata sebesar 3,48. Hasil rata-rata ini menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terhadap perusahaan dan mampu menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungan pekerjaan. Akan tetapi, setelah perusahaan menerapkan *balanced scorecard* kepuasan karyawan diharapkan dapat meningkat menjadi sangat puas. Predikat puas atau sangat puas sangatlah harus dicapai oleh perusahaan agar visi dan misi perusahaan tercapai.

Dalam perspektif proses bisnis internal, rasio BOPO tahun 2011 adalah 229,55%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional masih sangat kurang. Kemampuan manajemen yang masih sangat kurang tersebut menjelaskan perlunya penerapan *balanced scorecard*. Perusahaan harus mampu mengendalikan biaya operasionalnya karena sangat berpengaruh terhadap efisiensi proses operasi. Semakin kecil rasio BOPO artinya semakin efisien proses operasi perusahaan.

Pengukuran perspektif pelanggan yang pertama dilakukan melalui aspek *market share*. Berdasarkan pangsa pasar, target perusahaan adalah masyarakat lapisan menengah dan menengah ke bawah yang berada di sekitarnya provinsi domisili. Dengan demikian, *market share* BPR "MJP" cukup luas. Aspek *customer retention*, BPR "MJP" pada tahun 2011 memiliki 67 nasabah kredit dan pada tahun 2012 memiliki 272 nasabah kredit tanpa kehilangan nasabah lama. Ini artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya baik.

Aspek *customer acquisition*, pada tahun 2012 perusahaan mengalami penambahan nasabah baru sebesar 75,37% dari tahun 2011. Ini berarti perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam menarik pelanggan baru. Kuesioner untuk pelanggan secara keseluruhan menghasilkan rata-rata 3,76

yang menunjukkan bahwa pelanggan BPR “MJP” merasa puas. Predikat puas atau sangat puas harus dicapai oleh perusahaan agar visi dan misi perusahaan tercapai.

Untuk perspektif keuangan, belum dapat diperkirakan seberapa besar tingkat kenaikannya karena saat ini perusahaan belum menerapkan *balanced scorecard*. Kondisi perusahaan yang belum menerapkan *balanced scorecard* menyebabkan tidak semua perspektif dalam *balanced scorecard* bisa dikerjakan dan dibuat.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diperbaiki dengan cara memberikan pelatihan kepada para karyawan agar karyawan kompeten dalam menguasai pekerjaannya sehingga dapat membantu perusahaan dalam menjalankan strategi *product differentiation*. Pelatihan tersebut perlu untuk memicu kinerja para pekerja dalam melaksanakan proses bisnis internal. Perspektif proses bisnis internal diperbaiki dengan cara mengendalikan proses operasi perusahaan dan meminimalkan biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus terus menerus mengembangkan proses inovasi dengan terus membuat produk dengan fitur dan tampilan yang lebih menarik dan sesuai dengan minat pelanggan sehingga dapat meningkatkan target penjualan dan laba.

Perspektif pelanggan diperbaiki dengan cara memperhatikan tingkat kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan terhadap produk, pelayanan perusahaan, dan penanganan atas klaim pelanggan. Perusahaan sebaiknya lebih mengoptimalkan kinerja *customer service*, yang tugasnya menangani keluhan pelanggan dan dapat membangun komunikasi dan hubungan baik dengan pelanggan. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu tingkat kepuasan pekerja terhadap gaji dan isentif, sehingga dapat meningkatkan kapabilitas dan motivasi para pekerja, dan juga kemudahan dalam mengakses informasi yang cepat, tepat, dan akurat bagi seluruh karyawannya. Kinerja pekerja akan meningkatkan kinerja perusahaan pula, sebab dalam setiap perusahaan, pekerja dapat menentukan hasil yang dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Hansen, D. R., Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting. Eight Edition*. United States: Cengage Learning, Inc.
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results. Second Edition*. Washington, D.C: The Urban Institute.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Luis, S., Biromo, P. A. (2011). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*: Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2007). *Management Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT RefikaAditama
- Srimindarti, C. (2004). *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi*, 3(1).