

EVALUASI PENERAPAN BALANCE SCORECARD TERHADAP EFISIENSI KINERJA KARYAWAN DI DIVISI PENJUALAN PT. AUTO 2000

Edwin Radithya

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Se Tin

Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRACT

In this globalization area, the competition become tight and global so the firms that bound in business competition is demand to work more productive and have a good work to reach the firm purposes'. The firms should be have anticipation and tactic for technology and information development, and if the firms don't have it, the problem will come from inside and outside from the firms itself. The method is take a measurement system of working experience that hopefully can make the firms condition well and have good effort for the firms to face out the competition. Balance Scorecard system is one of interesting solution to apply in transformation era because the system have four point of view, financial perspective, customer perspective, internal business proses perspective, and learning and growth perspective. As one of measurement system which have link with strategic, the four point of view must show the link and relationship as one strategic in reach the long term purpose.

In this research, the writer did interview and observation. The method of this research is analytic descriptive method. The data that used is selling report on period January until June 2008 and January until June 2009. The analysis of data is using Data Paired Sample T Test (two pair sample test) and can be taken a hypothesis which is Balance Scorecard that it make the increase of labor works. This hypothesis can be looked from statistic result, 0.071. This result mean the hypothesis above is acceptable because of the fulfill of criteria of acceptance H_0 , H_0 is acceptable if the probability ≥ 0.05 .

Balanced Scorecard hopefully can give balancing and make the relation between financial and non - financial is unity. Besides, the applyment of Balanced Scorecard, will help manager in make strategic decision that have connected with operational activity in the firm efficient and increase the activity in the future.

Keywords: Balance Scorecard, Efficiency, Sales

PENDAHULUAN

Pada dunia kerja sekarang, dimana persaingan semakin ketat dan bersifat global, maka perusahaan – perusahaan yang terlibat dalam persaingan bisnis dituntut untuk lebih produktif dan memiliki kinerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan – perusahaan juga harus bisa mengantisipasi dan menyiasati perkembangan teknologi dan informasi yang semakin berkembang, karena jika tidak maka dapat timbul masalah yang bisa datang dari luar maupun dalam perusahaan itu sendiri. Kendala dari luar dapat terjadi seperti adanya persaingan, situasi politik, juga kemajuan teknologi serta keadaan ekonomi dunia yang sedang mengalami kekacauan yang dapat mempengaruhi perusahaan itu. Demikian pula juga kendala yang timbul dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti masalah modal, sumber daya manusia dan hal lain yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah memperoleh sebesar – besarnya atau setidaknya – tidaknya mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui aktivitas usahanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus melakukan perbaikan – perbaikan serta perubahan signifikan dalam kegiatan operasional perusahaannya sehingga perusahaan tersebut dapat mengikuti perkembangan dan pertumbuhan industri.

Salah satu cara untuk mengikuti perkembangan industri dan menyiasatinya adalah dengan menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang diharapkan mampu membenahi kondisi perusahaan agar menjadi lebih baik serta mampu menghadapi kompetisi yang ada. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya didasari oleh pengukuran *financial* saja, tetapi didasari pula oleh pengukuran *non-financial*.

Strategic management system merupakan sistem yang digunakan untuk membangun masa depan perusahaan. Dengan sistem ini, manajemen dan karyawan memetakan rute perjalanan yang akan ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan. Pada masa lalu *strategic planning* disusun hanya berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang didapat dari pengukuran keuangan saja, tetapi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi hal tersebut tidak lagi cukup. Perusahaan tidak bisa menilai keseluruhan kinerja secara optimal hanya berdasarkan satu jenis pengukuran saja, karena akan menimbulkan hasil yang bias atas penilaian kinerja perusahaan, hal tersebut disebabkan karena adanya aspek-aspek lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan selain aspek keuangan.

Balance Scorecard sebagaimana yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton bermula dari suatu penelitian satu tahun pada beberapa perusahaan pada tahun 1990 yang berjudul “*Measuring Performance in the Organization of the future*”. Pengamatan lebih lanjut terhadap *Balance Scorecard* di beberapa perusahaan menyadarkan Kaplan dan Norton bahwa *Balance Scorecard* bisa dipakai lebih dari sekedar sebagai sistem pengukuran melainkan juga untuk mengkomunikasikan strategi baru dan menyelaraskan perusahaan terhadap strategi baru itu. Saat ini dalam kancah persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk lebih menajamkan arah dan strategi secara integratif sehingga visi dan misi perusahaan dapat diwujudkan. Namun proses transformasi visi perusahaan menjadi realita tidak mudah untuk dilaksanakan, diperlukan suatu sistem kinerja yang komprehensif yang berguna untuk seluruh elemen dalam perusahaan dengan tujuan mentranslasikan visi dan misi ke dalam suatu program yang jelas sehingga dapat dilakukan secara efektif.

Sistem *Balance Scorecard* merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami transformasi, karena sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sebagai suatu sistem ukuran yang terkait dengan strategi, maka keempat perspektif tersebut harus menyajikan keterkaitan dan hubungan yang sinergis sebagai kesatuan strategi dalam upaya pencapaian sasaran jangka panjang.

Penulis memilih sebuah perusahaan jasa sebagai objek penelitian karena perusahaan jasa dituntut untuk selalu menjaga dan memperhatikan kepuasan pelanggan. PT. Auto 2000 adalah sebuah perusahaan yang terletak di daerah Asia Afrika. Sebagai perusahaan yang menawarkan jasa, PT. Auto 2000 tentunya harus dapat bersaing dengan perusahaan yang lain dalam hal memberikan pelayanan terbaik kepada para *customer* yang akan membeli mobil tersebut.

Penulis berpendapat bahwa perusahaan tersebut perlu menerapkan sistem manajemen yang baik untuk mengendalikan dan memperbaiki sistem yang ada sehingga perusahaan dapat mencapai keseimbangan dari aspek-aspek yang diperlukan, serta mewujudkan visi dan misi perusahaan, terutama dalam hal kepuasan pelanggan.

Penggunaan *Balance Scorecard* bertujuan agar perusahaan berhasil mewujudkan visi dan misinya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran

kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, serta dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan dalam jangka waktu yang panjang.

Berdasarkan pokok pikiran di atas, maka penulis ingin membahas lebih lanjut dalam penelitian yang berjudul **"Evaluasi Penerapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan PT. Auto 2000"**.

Berdasarkan uraian yang sebelumnya telah dijelaskan, maka penulis mengidentifikasi pokok permasalahan adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* di perusahaan?
2. Seberapa efektifkah penerapan *Balance Scorecard* yang dilakukan terhadap kinerja karyawan di divisi penjualan PT. Auto 2000?

KERANGKA TEORITIS

Sistem Pengukuran Kinerja

Pengertian kinerja itu sendiri adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 2002:23).

Sistem pengukuran kinerja amatlah vital bagi dunia perusahaan karena pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan tugas yang diemban untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan. Dalam melakukan pekerjaan, baik oleh karyawan maupun manajer, haruslah dapat diukur atau dinilai hasilnya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja mereka telah sesuai ataukah belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Jikalau kinerja mereka belum sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, maka akan dilakukan tindak lanjut terhadap kekurangan dan kelemahan yang ada sehingga bisa diperoleh hasil yang memuaskan. Oleh karena itu, untuk mengetahui adanya peningkatan atau penurunan tingkat prestasi oleh karyawan maupun manajer maka diperlukan sebuah pengukuran kinerja.

Pengertian pengukuran kinerja adalah penilaian secara periodik efektifitas suatu perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. (Mulyadi, 2001:9)

Tujuan dan Karakteristik Pengukuran Kinerja

Maksud atau tujuan umum penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:11) adalah:

- Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- Dapat dijadikan dasar dan penilaian mutu atau kualitas kinerja manajer
- Untuk memotivasi manajer dalam melaksanakan segala tugasnya sesuai dengan tujuan pokok organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja juga memiliki karakteristik yang efektif, yaitu:

- Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan
- Kesalahan pengukuran harus dihindari karena kesalahan kecil dapat mengakibatkan pimpinan salah dalam mengambil keputusan atau dapat juga menimbulkan ketidakpuasan pekerja
- Sistem pengukuran kinerja harus dapat mempertimbangkan waktu dan biaya yang telah dikeluarkan agar tidak lebih besar dari manfaat yang diperlukan.
- Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat yang muncul pada individu yang dievaluasi.

Berdasarkan gambaran di atas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa suatu pengukuran dapat dikatakan efektif apabila pengukuran tersebut terlebih dahulu direncanakan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu mengurangi kesalahan-kesalahan yang timbul akibat pengukuran yang tidak sesuai dengan fakta di lapangan, dan mampu memberikan hasil yang positif bagi suatu perusahaan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja selain sebagai alat untuk mengambil keputusan, juga dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk :

- Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi pelatihan karyawan
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
- Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan (Mulyadi, 2001:13)

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

a. Tahap Persiapan, terdiri dari 3 tahap secara rinci:

- Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
- Penentuan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
- Pengukuran kinerja sesungguhnya

b. Tahap Penilaian, terdiri dari 3 tahap secara rinci:

- Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
- Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
- Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Terdapat 3 macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif:

- a. Ukuran kriteria tunggal, yaitu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer seperti mengukur kinerja dari segi *leadership* saja.
- b. Ukuran kriteria beragam, yaitu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk kinerja manajer seperti mengukur kinerja berbagai aspek tingkat loyalitas, kedisiplinan kerja sama tim.
- c. Ukuran kinerja gabungan, yaitu kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-rata sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. (Mulyadi, 2001:15)

Ukuran kinerja yang biasa digunakan di dalam manajemen tradisional adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang.

Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

Balance Scorecard

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi permasalahan tentang kelemahan kinerja yang hanya terfokus pada aspek keuangan. Sehingga terdapat kecenderungan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan efektivitas biaya proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Maka dari itu, ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek. Hal ini menyebabkan pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan akan berjangka pendek pula.

Ide tentang *Balanced scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 yang berjudul "*Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*". *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur kinerja bisnis dengan strategi perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:20) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu

- (1) Kartu Skor (*Scorecard*)
- (2) berimbang (*Balanced*).

Kartu Skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja hasil seseorang. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai kegiatan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Pengertian Balance Scorecard

Pencetus *Balanced Scorecard* yaitu Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengemukakan tentang definisi *Balanced Scorecard*, yaitu:

Balanced Scorecard is more than a new measurement system. Innovative company use the scorecard as the central, organizing framework for their management process. Companies can develop an initial Balanced Scorecard with fairly narrow objectives: to gain clarification, consensus, and focus on their strategy, and then to communicate that strategy throughout the organization. The real power of the Balanced Scorecard, however, occurs when it is transformed from a measurement system to a management system.

As more and more companies work with the Balanced Scorecard, they see how it can be used to:

- *Clarify and gain consensus about strategy*
- *Communicate strategy throughout the organization*
- *Align departmental and personal goals to the strategy*
- *Link strategic objectives to long term targets and annual budgets*
- *Identify and align strategic initiatives*
- *Perform periodic and systematic strategic reviews*
- *Obtain feedback to learn about and improve strategy*

R. Gold mengemukakan pengertian *Balanced Scorecard* dalam situsnya (http://www.bscoll.com/bsc_online/netconferences/archive, 2002) sebagai:

- *a framework, that describes the strategy of an organisation across four perspectives (Financial, Customer, Internal Processes, Learning and Growth)*
- *a communication system, that bridges the gap between goals set by senior executives and front line workers whose performance is ultimately responsible for reaching them*

- *a measurement system, that reports on past operating performance and the drivers of future performance*
- *a management process, for implementing and managing organisational change via strategic feedback and learning*

Melihat dari definisi-definisi yang diuraikan di atas, jelas sekali bahwa *Balanced Scorecard* adalah sebuah kerangka yang menjabarkan strategi perusahaan dan mengelompokkan ke dalam 4 perspektif, sebuah sistem komunikasi, sistem pengukuran, sekaligus sebuah proses manajemen yang telah mengubah cara pandang kita dalam melihat maupun mengukur kinerja suatu perusahaan tak lagi dari satu sudut pandang semata tetapi sekaligus menggunakan 4 sudut pandang (perspektif) berbeda yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Dari 4 perspektif itulah, kinerja unit bisnis dapat terukur. Perspektif keuangan merupakan alat ukur dari tindakan yang telah diambil, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pengukuran operasional, adalah pendorong kinerja keuangan di masa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard*, para manajer memungkinkan untuk mengukur apa saja yang telah mereka tanamkan atau investasikan dalam kaitan pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang ditujukan guna tercapainya perbaikan kinerja perusahaan jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan harus adanya keseimbangan pengukuran antara sisi *financial* dan *non-financial* sehingga didapat hasil yang optimal dalam pengukuran kinerja.

Jenis organisasi jasa dan manufaktur sangatlah cocok menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana tumpuan organisasi diletakkan pada strategi dan visi yang sifatnya bukan pengendalian. Untuk merancang dan mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dalam organisasi, diperlukan adanya para manajer yang berpengalaman dan memiliki gambaran lengkap mengenai visi dan prioritas perusahaan.

Hubungan dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen yang dapat menerjemahkan visi, misi, dan strategi menjadi aksi dalam kegiatan perusahaan sehari-hari.

Gaspersz (2005:14) mengemukakan bahwa visi adalah suatu gambaran ideal yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Ia juga menyatakan bahwa:

- Visi diciptakan melalui konsensus
- Bentuk-bentuk citra atau gambaran ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang untuk berhasrat mencapainya
- Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus bisa diperkirakan
- Memberikan arah dan fokus
- Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke misi
- Tidak memiliki batas waktu

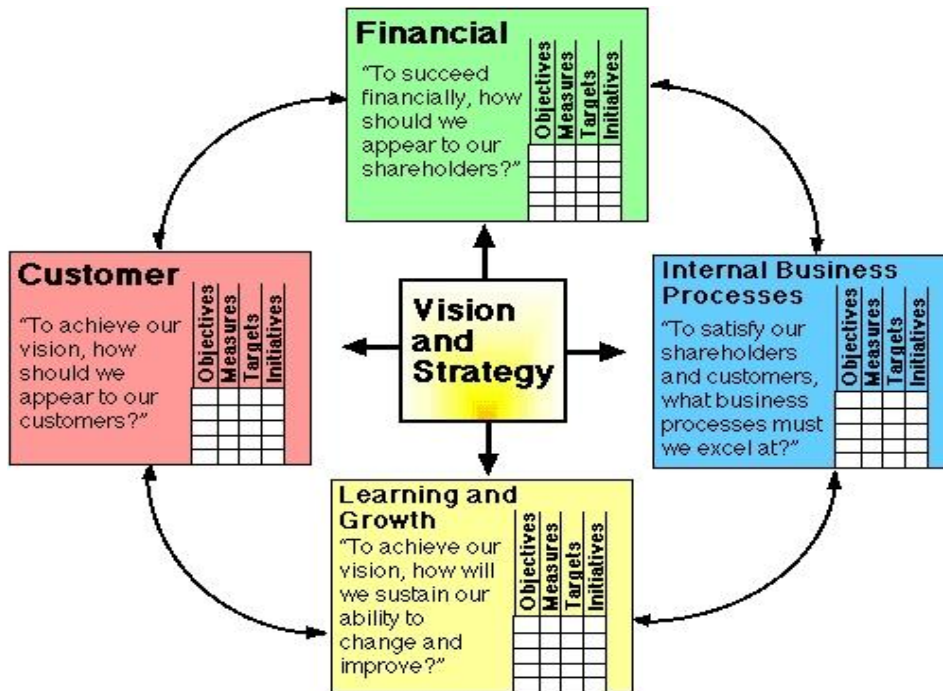
Pengertian misi menurut Gaspersz (2005:16) adalah

- Sebuah pernyataan bisnis dari perusahaan.
- Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan
- Tidak menyatakan suatu hasil
- Tidak ada batas waktu atau pengukuran
- Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat
- Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan, pasar.

Strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi lain. Strategi merupakan

sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang organisasi yang memberikan pencapaian keunggulan hasil yang berkelanjutan. Strategi biasanya dikembangkan pada tingkat atas organisasi, tetapi dilaksanakan oleh tingkat bawah organisasi. (Gaspersz, 2005:19)

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif.



Gambar 1 Hubungan Visi, Strategi, dan *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton "*Translating Strategy Into Action*" (2000)

Penjabaran visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab 4 pertanyaan pokok seperti yang digambarkan dalam ilustrasi berikut ini:



Gambar 2.5 Hubungan Antara Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton "*Translating Strategy Into Action*" (2000)

Bagan tersebut menjelaskan bahwa:

a. Perspektif keuangan

→ menghubungkan perusahaan ke para pemegang saham mereka dengan perhatian utama ditunjukkan dari pertanyaan "*How do we look to our shareholders and those with a financial interest in the organisation?*". Menurut Copeland (2000:33), "*fundamental goal of all businesses is to maximize shareholder value*". Jadi tujuan utama dari semua bisnis adalah untuk memaksimalkan nilai para pemegang saham, dengan demikian setiap strategi yang telah diimplementasikan setidaknya harus meningkatkan nilai pemegang saham.

b. Perspektif pelanggan

→ perspektif pelanggan adalah perspektif berorientasi eksternal yang kedua yang memberi perhatian kepada *customer* suatu organisasi (perusahaan), yang sangat menentukan faktor dari kesuksesan finansial dan pendapatan dari hasil pembelian produk dan jasa. Pertanyaannya adalah "*How do our customers perceive us in term of products, services, relationships, and value-added?*". Perusahaan harus mencari cara terbaik agar pelanggan bisa menerima produk dan jasa perusahaan, membangun hubungan yang baik sehingga bisa memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

c. Perspektif proses internal bisnis

→ perspektif ini mengukur fokus dari proses internal yang akan memberikan dampak terbesar dalam kepuasan pelanggan dan pencapaian objektivitas finansial utama perusahaan. Dengan demikian, pertanyaannya adalah "*What do we have to excel at if we are to meet the expectations of our employees and trading partners?*". Sebuah perusahaan tentunya menginginkan terjalinnya hubungan baik dengan semua karyawan maupun *partner* dagang, maka dari itu perusahaan harus memikirkan tentang hal apa yang harus diunggulkan dan masalah apa yang harus diatasi agar perusahaan bisa sesuai dengan harapan baik untuk para karyawan maupun *partner* dagang.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

→ perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi untuk membuat sebuah peningkatan dan pertumbuhan jangka panjang. Kompetisi global yang semakin *intense* mengharuskan organisasi terus menerus meningkatkan kemampuan mereka untuk memuaskan pelanggan dan pemegang saham. Maka pertanyaan yang harus dijawab adalah "*To achieve our future vision, how will we continue to improve and create future value for our shareholders?*". Untuk mencapai visi masa depan, perusahaan harus terus meningkatkan dan menghasilkan nilai terbaik untuk para pemegang saham.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, return on capital employed (ROCE) atau *economic value added*. Tujuan finansial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Menurut Kaplan, pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

○ Bertumbuh (*growth*)

Tahap ini merupakan *moment* yang baik dan mempunyai potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, seorang manajer harus mempunyai komitmen untuk dapat mengembangkan suatu produk atau jasa yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem infrastruktur dan jaringan yang akan mendukung hubungan global, serta menjaga dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Tahap pertumbuhan secara aktual mungkin bisa beroperasi dengan arus kas negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada dalam tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan *revenue* dalam pencapaian sasaran.

○ Bertahan (*sustain*)

Pada tahap ini perusahaan tetap melakukan investasi, tetapi lebih menekankan pada tingkat pengembalian yang lebih memuaskan. Di tahap ini pula perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Kegiatan investasi juga lebih diprioritaskan dalam hal menambahkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan secara berkelanjutan. Manajemen perusahaan dituntut untuk dapat memaksimalkan penerimaan *cash flow* dan tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan, maka sasaran keuangan dalam tahap ini menekankan pada kemampuan profitabilitas perusahaan. Sasaran keuangan tersebut tampak dari digunakannya *accounting income* seperti laba operasi dan *gross margin*.

○ Menuai (*harvest*)

Tahap yang terakhir ini perusahaan telah mencapai fase kedewasaan dimana perusahaan ingin menikmati hasil atas investasi yang telah dilakukan pada kedua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk memelihara peralatan dan kapabilitas saja, bukan untuk perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas yang baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang *defenitive* dan singkat. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan arus kas kembali dari korporasi. Sasaran keuangan yang ditekankan pada tahap ini adalah memaksimalkan penerimaan *cash flow* dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi – strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Tabel 1 *Measuring Strategic Financial Themes*

	<i>Strategic Themes</i>		
	<i>Revenue Growth and Mix</i>	<i>Cost Reduction/ Productivity Improvement</i>	<i>Asset Utilization</i>
<i>Growth</i>	<i>Sales growth rate by segment percentage Percentage revenue from new product Services and customers</i>	<i>Revenue/Employee</i>	<i>Investment (% of sales) R & D (% of sales)</i>
<i>Sustain</i>	<i>Share of targeted customers & accounts Cross-selling % revenue from new applications Customer & product line profitability</i>	<i>Cost vs competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (% of sales)</i>	<i>Working capital ratio ROCE by key asset categories Asset Utilization Rates</i>
<i>Harvest</i>	<i>Customer & product line Profitability % unprofitable customers</i>	<i>Unit Costs (per unit of output, per transaction)</i>	<i>Payback Throughput</i>

Sumber : Kaplan (2000)

Balanced Scorecard menyediakan beberapa alternatif pelaksanaan strategi perusahaan seperti yang dikemukakan Kaplan and Norton (2000), yaitu:

- Bauran dan pertumbuhan pendapatan (*Revenue Growth and Mix*)
Berkaitan dengan pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bahan produk dan jasa melalui penawaran penambahan nilai yang lebih tinggi dengan mengubah harga produk atau jasa.
- Pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas (*Cost Reduction/ Production Improvement*)
Berkenaan dengan upaya menurunkan biaya langsung dan produk serta jasa, mengurangi biaya tak langsung, ataupun berbagai sumber yang sama dengan unit usaha yang lain
- Strategi pemanfaatan aktiva atau investasi (*Asset Utilization/Investment Strategy*)
Usaha manajer untuk mengurangi modal kerja yang dibutuhkan untuk menghasilkan volume dan untuk meningkatkan hasil yang diperoleh dari asset fisik dan finansialnya.

Perspektif pelanggan (*customer perspective*)

Saat ini banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan corporate-nya dengan memfokuskan kepada customers. “Untuk menjadi nomor satu, perusahaan harus memberikan nilai lebih bagi customers” adalah salah satu misi manajemen dan telah menjadi prioritas utama perusahaan. Dalam balanced scorecard, untuk tujuan mengukur kepuasan customers manajemen diharapkan menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik, misalnya; time, quality, performance and service, and cost.

Tolok ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan key-factors, yaitu :

- Market share.
Ukuran market share adalah kelompok customer yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi. Kelompok industri, statistik pemerintah atau sumber publik lainnya sering menyediakan data mengenai total market size, selain mengukur segmen pasar, perusahaan diharapkan melakukan pengukuran second market sharenya, yaitu account share (customer wallet). Pengukuran yang dapat dilakukan meliputi segment by segment, yaitu berapa segmen pasar yang telah dicapai atas produk yang ditawarkan kepada customer, sedangkan “share of wallet-nya”, yaitu prosentase atas total transaksi keuangan yang dilakukan customers.
- Customer retention.

Cara yang dapat ditempuh meningkatkan market share dimulai dengan mempertahankan customers yang ada, disamping itu perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap customer loyalty.

- Customer acquisition.
Customer acquisition dapat diukur dengan berapa jumlah customer baru atau total sales dibanding dengan customers baru pada masing-masing segmen.
- Customer satisfaction.
Customer satisfaction merupakan ukuran menilai seberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada customers-nya. Beberapa riset akhir – akhir ini memperlihatkan dengan score yang cukup pada customer satisfaction tidak cukup menjamin pencapaian yang tinggi terhadap loyalitas, retention dan profitabilitas, dan hanya dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan mempengaruhi perilaku customers untuk melakukan pembelian kembali. Oleh karena itu survei perlu dilakukan untuk mengetahui berapa besar tingkat kepuasan customers terhadap pelayanan yang telah diberikan.
- Customer profitability.
Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan customer-nya, sehingga customers tidak mempunyai pikiran untuk menyeberang ke perusahaan lain. Hal tersebut akan menciptakan profitable customers.

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsikan konsumen (Heppy Julianto, 2000).

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu:

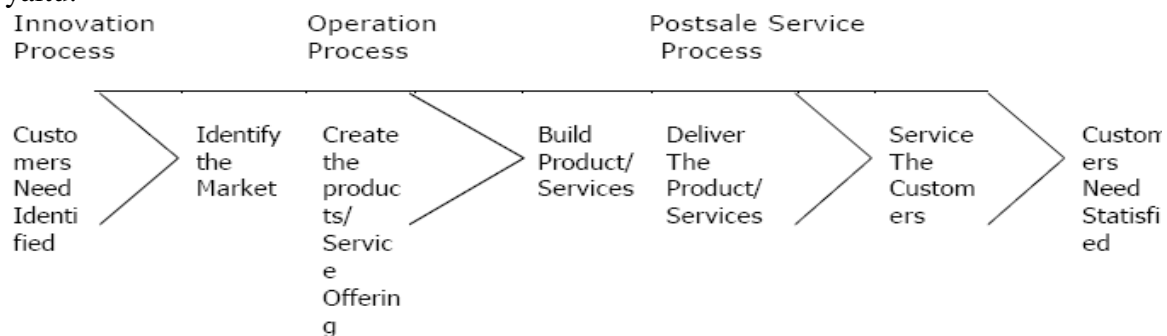
- Kelompok Inti
 - Pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
 - Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
 - Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
 - Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.
- Kelompok Penunjang.
 - a. Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)
Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.
 - b. Hubungan dengan pelanggan
Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramunaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
 - Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif ini, para eksekutif, untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritikal, yaitu; proses yang mempengaruhi customers dan shareholders satisfaction.

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan balanced scorecard pada perspektif ini yaitu, pendekatan tradisional lebih menekankan pada controlling dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada variance reports, sebaliknya pada pendekatan balanced scorecard, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada customers and financial objectives.

Penetapan sasaran dan ukuran dilakukan pada tiga tahapan proses bisnis perusahaan, yaitu:



Gambar 3 The Internal - Business - Process Perspective - The Generic Value Chain Model

1. Innovation

Proses inovasi dimulai dari mengidentifikasi keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan tersebut dan kemudian mengidentifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini terdapat long wave of value yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan research and development yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi pelanggan dan menyajikan applied research untuk mengeksploitasi teknologi bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa baru ke pasar.

2. Operation

Proses operasi merupakan short wave dari penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan timely delivery untuk produk atau jasa yang ada.

3. Postsale service.

Postsale service yang meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap defect dan return, proses pembayaran seperti administrasi kredit card serta proses collection and invoicing. Pada perusahaan dengan penjualan kredit yang besar akan memerlukan aplikasi dari ukuran cost, quality dan cycle time untuk billingnya yang merupakan solusi dari proses yang diperdebatkan.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat 3 faktor utama, yaitu **Orang, Sistem, dan Prosedur organisasi** yang berperan dalam pertumbuhan jangka

panjang perusahaan. Hasil pengukuran ke 3 perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan *orang, sistem dan prosedur* yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi kedalam 3 faktor tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan jangka panjang.

Balance Scorecard mengembangkan tujuan dan ukuran untuk mendorong pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis intern mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk mencapai kinerja yang handal. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ke 3 perspektif *Balance Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *Learning Organization* dan memicu *pertumbuhannya*.

Balance Scorecard tidak hanya menekankan investasi untuk perlengkapan baru atau penelitian dan pengembangan produk baru saja tetapi organisasi harus melakukan investasi di dalam infrastruktur perusahaan itu sendiri yang terdiri dari *orang, sistem dan prosedur*.

Umumnya organisasi perusahaan di lapangan menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk mengaplikasikan struktur organisasi desentralisasi berikut jenis kepemimpinannya dan ini akan berlanjut terus di kemudian hari. Sistem desentralisasi ini dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia menurut para pelaku ekonom dapat diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, meskipun manajemen akan menghadapi kesulitan dalam menghadapi visi strateginya dan mengeleminir konflik of interest yang mengarah pada keselarasan tujuan (*goal congruence*).

Dalam persaingan yang global, perbaikan yang berkesinambungan atas produk, proses yang ada dan kemampuan menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan learning akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, memberikan nilai lebih bagi customers dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi ke dalam pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan revenues dan margin, growth dan selanjutnya akan meningkatkan value bagi pemegang saham. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

1. Employee capabilities

Saat ini telah banyak perusahaan-perusahaan dalam pekerjaan-pekerjaan rutin dan pemrosesan transaksi telah dilakukan secara otomatis (compute-controlled), sehingga untuk menilai kontribusi karyawan menjadi relatif lebih sulit, namun hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan atas proses dan peningkatan customers satisfaction timbul dari front time employee. Ukuran-ukuran yang mungkin dapat dipakai untuk mengukur karyawan, yaitu:

o Employee Satisfaction

merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan. Elemen dari employee satisfaction ini meliputi antara lain :

- terlibat dalam keputusan
- pengakuan terhadap pekerjaan yang baik
- akses untuk informasi yang cukup terhadap tugas yang baik
- dorongan yang aktif untuk menciptakan inisiatif
- mendukung fungsi staff
- puas terhadap perusahaan secara keseluruhan.

o Employee retention

merupakan persentase dari key staff turn over yang mengukur pegawai yang memberi nilai kepada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan

akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan intelektual capital dari bisnis.

- Employee productivity merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian skill pegawai dan moral, inovasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan.
2. Information system capabilities
Motivasi dan skills karyawan sangat diperlukan untuk mencapai sasaran customers satisfaction dan internal-business-process, disamping itu informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai customers, internal processes dan financial mutlak diperlukan.
 3. Motivation, empowerment and alignment
Skill karyawan dan informasi yang diperlukan telah tersedia, namun jika tidak disertai dengan motivasi untuk take action, maka skill dan informasi tersebut tidak ada manfaatnya, oleh karena itu motivasi karyawan perlu dilakukan pengukuran. Ukuran yang dapat digunakan, antar lain:
 - a) The number of suggestion per employee, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam pencapaian prestasi perusahaan.
 - b) The rate of improvement, yaitu seberapa besar partisipasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui Total Quality Management or Total Quality Control) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

ROCE(return on capital employee) merupakan ukuran keuangan. Driver dari ukuran ini akan diulang dan memperluas penjualan dari pelanggan sekarang yang akan menghasilkan tingkat loyalitas pelanggan yang tinggi. Untuk mencapai loyalitas tersebut diperlukan ODT (on delivery time) yang mempunyai nilai yang tinggi bagi pelanggan, jadi ODT termasuk kedalam perspektif pelanggan dalam balance scorecard. Untuk menyempurnakan ODT diperlukan cycle time yang pendek dalam proses operasi dan kualitas proses internal yang tinggi yang merupakan perspektif proses internal bisnis. Hal tersebut akan dicapai dengan menyempurnakan skill pegawai yang merupakan perspektif learning and growth.

Dalam persaingan global dan teknologi yang sekarang menganggap bahwa ukuran keuangan merupakan pedoman yang lemah terhadap suksesnya perusahaan dan diajarkan untuk memfokus terhadap penyempurnaan customer satisfaction, quality, cycle times, employee skills dan motivation. Secara umum bila perusahaan menghilangkan waste, defect dan berhenti melakukan rework, rescheduling, engineering change orders, expediting dan menaikkan integrasi antara supplier, operasi internal dan pelanggan, maka mereka akan dapat menghasilkan kuantitas output yang sama dan dengan demand yang lebih rendah. Hal tersebut akan mempunyai dampak menaikkan fixed cost karena mengurangi demand akan menciptakan kapasitas yang tidak terpakai tetapi terdapat pengurangan biaya yang besar. Penyempurnaan hasil keuangan tidak secara otomatis menghasilkan menyempurnakan program dalam kualitas dan pengurangan cycle times, karena itu hal tersebut harus dibarengi dengan mengidentifikasi cara menaikkan penjualan yang ada, kemampuan untuk memasarkan produk baru untuk pelanggan baru dan segmen pasar baru. Balanced scorecard tetap menekankan hasil keuangan yang mempunyai hubungan dengan tujuan keuangan dengan tanpa merusak fokus dalam penyempurnaan ukuran keuangan jangka pendek.

Perspektif pegawai sehubungan dengan balanced scorecard adalah berkaitan dengan perspektif learning and growth dan mempunyai integrasi yang penuh terhadap rantai dari hubungan sebab yang akan menjelaskan strategi unit bisnis. Balanced scorecard merupakan strategi unit bisnis yang mengidentifikasikan aktivitas melalui seluruh value chain, inovasi, operasi, marketing, distribusi, penjualan dan jasa. Agar balanced scorecard diantara strategi unit bisnisnya dapat tujuan misi dan strateginya maka unit organisasi tersebut sebaiknya tidak terlalu luas karena hal tersebut sulit untuk diintegrasikan bila unit organisasi tersebut terlalu luas. Perusahaan yang menjalankan strategi atas dasar core competencies atau kemampuan

yang unik akan mengidentifikasi kompetensi dan kemampuan perspektif proses bisnis internalnya dan untuk perspektif pelanggannya ia akan menseleksi pelanggan dan segmen pasar sehubungan dengan kompetensi dan kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai pada pelanggan. *Balanced scorecard* merupakan dasar implementasi mekanisme strategi bukan perumusan strategi.

Proses Penyusunan *Balanced Scorecard*

Ada hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* yaitu, untuk menggunakan sistem *Balanced Scorecard*, diperlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi, waktu yang cukup dari tahap pengenalan hingga tahap penerapan *Balanced Scorecard*, serta tenaga ahli dan biaya.

Kesemua ini diperlukan agar didapat hasil yang memuaskan dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mengikuti rencana yang sistematis dalam penyusunan *Balanced Scorecard*. Berikut ini akan dijelaskan tahapan-tahapan yang ada dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard* menurut Niven (2002:37).

Niven membagi proses penyusunan *Balanced Scorecard* ke dalam dua fase yaitu fase perencanaan dan fase perkembangan.

1. Fase perencanaan (*Planning Phase*)

Sebelum memulai membangun sistem *Balanced Scorecard*, perusahaan harus meletakkan dasar-dasar yang diperlukan untuk proyek tersebut. Secara ringkas, tahap perencanaan ini dibagi lagi menjadi 6 langkah, yaitu:

- *Step 1: Develop objectives for your Balanced Scorecard.*

Langkah pertama ini perusahaan akan membahas tentang pengembangan objektivitas untuk pembentukan sistem *Balanced Scorecard*

- *Step 2: Determine the appropriate organizational unit.*

Perusahaan harus menetapkan unit mana yang memerlukan *Balanced Scorecard*, dan unit mana yang tidak memerlukannya. Umumnya yang memerlukan merupakan unit usaha yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi dan tolok ukur yang terpisah.

- *Step 3: Gain executive sponsorship.*

Mencari dukungan dari para eksekutif perusahaan sebagai usaha untuk mengetahui dokumen internal perusahaan yang menggambarkan visi, misi, dan strategi perusahaan

- *Step 4: Build your Balanced Scorecard team.*

Bangun tim yang akan membangun sistem *Balanced Scorecard* yang baru.

- *Step 5: Formulate your project plan.*

Formulasikan rencana proyek dalam rangka membangun sistem pengukuran kinerja yang baru berbasis *Balanced Scorecard*.

- *Step 6: Develop a communication plan for your Balanced Scorecard*

Mengembangkan rencana komunikasi untuk pembangunan sistem *Balanced Scorecard*.

Tahapan ini harus berhasil dijalankan antara 4 – 6 minggu. Maka dari itu dituntut kerja sama tim yang solid agar tahapan ini bisa diselesaikan dengan baik.

2. Tahap pengembangan (*Development Phase*)

Tahap pengembangan adalah tahap kedua dari pembentukan sistem *Balanced Scorecard*. Pada tahap ini Paul R. Niven membaginya dalam 7 langkah, yaitu:

- *Step 1: Gather and distribute background material.*

Balanced Scorecard adalah alat yang mendeskripsikan strategi. Pada tahap ini, tim perusahaan bisa mengakses secara luas tentang material dasar dari visi, misi, strategi, posisi kompetitif, dan kompetensi inti para pekerja. Perusahaan bisa menggunakan sumber data internal seperti strategi dan grup marketing untuk membantu proses pada langkah pertama ini.

- *Step 2: Develop or confirm mission, values, vision, and strategy.* Berdasarkan informasi yang didapat dari langkah pertama, perusahaan harus bisa menghasilkan konsensus tentang misi, nilai, visi, dan strategi perusahaan.
- *Step 3: Conduct executive interviews*
Pentingnya keikutsertaan manajer eksekutif dalam proses ini. Selama *interview* berlangsung dengan manajemen senior, tim akan mengumpulkan *feedback* yang berisis posisi kompetitif perusahaan, kunci sukses perusahaan untuk masa depan, dan kemungkinan penerapan pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.
- *Step 4: Develop objectives and measures in each of the Balanced Scorecard perspectives.*
Mengembangkan objektifitas dan pengukuran di setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.
Tim penyusunan *Balanced Scorecard* perusahaan akan menetapkan perspektif *Balanced Scorecard* mana yang perlu diterapkan oleh perusahaan. Juga mengembangkan objektivitas dan pengukuran untuk setiap perspektif berdasarkan terjemahan dari strategi perusahaan. Langkah ini terbagi lagi menjadi beberapa tahap yaitu:
 - Pemilihan perspektif yang tepat
 - Identifikasi objek
 - Pengembangan teknik pengukuran
 - Menghaluskan pengukuran berdasarkan kriteria kunci
 - Menetapkan kepemilikan sebagai hasil
 - Menetapkan data-data yang diperlukan
- *Step 4 (a): Executive workshop*
Menampung dan menggabungkan semua rekomendasi dari grup eksekutif perusahaan. Pada tahap ini, masing-masing akan saling melontarkan ide-ide yang bertujuan pada kesepakatan bersama. Setelah itu mendefinisikan faktor-faktor keberhasilan untuk merancang *Balanced Scorecard* pada tahap awal yang berisi ukuran operasional untuk tujuan strategi.
- *Step 4 (b): Gather employee feedback*
Tentunya perusahaan mengharapkan *Balanced Scorecard* menyediakan informasi yang membuat para pekerja bisa menentukan bagaimana kegiatan mereka sehari-hari agar bisa berhubungan langsung dengan perencanaan strategi perusahaan. Oleh karena itu, penting adanya pengumpulan suara dari manajer dan para pekerja untuk demi kelancaran proses pembuatan *Balanced Scorecard*.
- *Step 5: Develop cause-and-effect linkages*
Balanced Scorecard yang baik harus bisa menjelaskan dan mengembangkan strategi lewat rangkaian dari hubungan sebab – akibat di antara pengukuran yang telah dipilih.
- *Step 5 (a): Executive workshop*
Workshop kedua ini para manajer senior, menengah, dan bawahan diberi kesempatan untuk mendapatkan visi perusahaan, pernyataan strategi dan *Balanced Scorecard* tentatif. Peserta yang bekerja dalam kelompok ini, diharuskan memberi usulan mengenai tolok ukur, mengaitkan tolok ukur dengan program yang sedang dijalankan dan menyusun rencana implementasi pada akhir *workshop* ini.
- *Step 6: Establish targets for your measure*
Tanpa target dari setiap pengukuran, perusahaan tidak akan mengetahui apakah telah terjadi peningkatan usaha dan apakah perusahaan telah mencapai hasil yang

diinginkan. Adanya target memberi artian untuk mengukur hasil dengan cara menghasilkan suatu poin perbandingan. Bagaimanapun, penetapan target ini mungkin akan menjadi aspek yang paling menantang dalam implementasi *Balanced Scorecard*. Banyak perusahaan yang hanya memberikan sedikit praktek dan teknik dalam pendirian target performa ini.

- *Step 6 (a): Executive workshop*

Manajer senior kembali bergabung mengadakan pertemuan untuk menentukan kata sepakat mengenai visi, misi, dan tolok ukur yang dikembangkan pada dua *workshop* sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan perluasan target-target untuk setiap tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* dan untuk mengidentifikasi berbagai program awal yang mungkin dibutuhkan dalam mencapai target-target tersebut.

Manajer senior haruslah sepakat mengenai program implementasi, termasuk komunikasi *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan, mengintegrasikan *Balanced Scorecard* sebagai filosofi manajemen, serta mendukung pengimplementasian *Balanced Scorecard* dalam perusahaan.

- *Step 7: Develop the ongoing Balanced Scorecard implementation plan*

Pembentukan tim baru guna mengembangkan rencana *Balanced Scorecard*. Termasuk di dalamnya mengaitkan tolok ukur dengan *database* dan sistem informasi yang mengomunikasikan *Balanced Scorecard* ke seluruh organisasi.

Hasil dari proses ini adalah terbentuknya sistem informasi eksekutif baru yang menghubungkan tolok ukur operasional lokal yang dapat dikembangkan secara spesifik.

Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan *Balanced Scorecard* dari Langkah 1 pada Tahap Perencanaan sampai dengan Langkah 7 dalam Tahap Pengembangan bisa memakan waktu dari 4 – 12 bulan. Waktu ini bergantung dari faktor-faktor sebagai berikut:

- Alokasi dari sumber proyek, ukuran, dan kompleksitas dimana *Balanced Scorecard* akan diimplementasikan dalam sebuah organisasi
- Komitmen dari tim eksekutif organisasi
- Kesiediaan organisasi untuk menghadapi perubahan yang amat penting.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001) menjelaskan beberapa keunggulan *Balanced Scorecard* yaitu komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

1. Komprehensif berarti bahwa *Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu kearah tiga perspektif yang lain yaitu: customer, proses bisnis intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut:
 - a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
 - b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks
2. Koheren berarti *Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Kekoherenan itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
3. Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (internal focus) dengan ke luar (external focus). Keseimbangan antara proses bisnis intern dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai internal focus dengan kepuasan customer dan kinerja keuangan sebagai external focus.
4. Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik. Sasaran strategis yang

sulit diukur adalah customer, proses bisnis intern serta pertumbuhan dan pembelajaran. Mengenai kesesuaian dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, Balanced Scorecard juga menampakkan kelebihanannya dibandingkan pengukuran kinerja tradisional. John Corrigan menjelaskan “ *The Balanced Scorecard represents an opportunity for organizations to develop a measurement systems that enhances performance within the dynamics of today’s business environment*” .

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Penulis menggunakan metode analisis deskriptif yaitu metode yang dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran-gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Peneliti memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, tetapi juga menerangkan hubungan, membuat prediksi serta mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.

Teknik Pengumpulan Data

Penulis memakai 3 teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan adalah kegiatan mencari dan mengumpulkan bahan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh data sekunder dengan cara membaca, mempelajari, dan mendalami literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini, sehingga penulis memperoleh landasan teori yang cukup untuk mempertanggungjawabkan analisis dalam pembahasan masalah.

2. Internet

Pengumpulan data dengan membuka situs – situs yang berhubungan dengan penelitian.

3. Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan adalah penelitian yang dilakukan secara langsung pada perusahaan yang bersangkutan untuk memperoleh data primer dan informasi yang dibutuhkan.

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data yang aktual mengenai gambaran umum perusahaan dan data - data yang relevan dengan objek penelitian yang dilakukan dengan cara: .

- Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan pejabat dan/atau staf yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan penjelasan mengenai masalah dari objek penelitian yang dibahas. Wawancara ini dilakukan penulis untuk memperoleh data primer
- Observasi, yaitu cara pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti, dalam hal ini penulis mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan objek penelitian. Observasi merupakan data sekunder, yang merupakan pendukung dari data-data primer yang diperoleh penulis. Jadi, cara ini dapat membantu penulis dalam kepentingan memperoleh data-data yang dibutuhkan. Observasi ini penulis peroleh pula langsung dari pimpinan dan pegawai perusahaan yang berkepentingan.

Penetapan Variabel Penelitian

Variabel yang akan diteliti dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu:

1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Merupakan variabel bebas yang berpengaruh, yang diperkirakan akan mempengaruhi variabel lainnya dan akan menghasilkan output. Dalam penelitian ini, yang merupakan variabel bebas adalah *Balance scorecard*

2. Variabel terikat (Dependent Variable)

Merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain yang sifatnya independen atau merupakan output dari variabel independen. Dalam penelitian ini, yang merupakan variabel terikat adalah kinerja karyawan

Teknik Pengolahan Data

Dalam melakukan penelitian ini setelah proses pengumpulan data, maka data tersebut perlu dianalisa dan diolah. Analisa yang digunakan adalah dengan menggunakan *Paired Sample T Test* atau Uji dua sampel berpasangan. Menurut Santoso (2000:5) *Paired Sample T Test* adalah sebuah sampel dengan subjek yang sama namun mengalami dua perlakuan atau pengukuran yang berbeda. Tujuannya adalah untuk menguji dua sampel yang berpasangan, apakah mempunyai rata-rata yang secara nyata berbeda ataukah tidak.

PEMBAHASAN

Penerapan *Balance Scorecard* dan Sasaran Strategi Perusahaan

Sasaran strategis Perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan laba
- b. Meningkatkan kepuasan pelanggan
- c. Menyediakan produk unggul
- d. Menyediakan teknologi unggul
- e. Menyediakan SDM yang profesional dan berkomitmen

Sasaran strategis ini memiliki hubungan dengan moto dan tujuan PT. Auto 2000 yang dapat menunjang tercapainya hal tersebut. Sasaran strategis dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran strategis dalam perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan “Untuk mencapai keberhasilan secara financial, apa yang harus diperlihatkan kepada para pemegang saham?”

Sasaran strategis dalam perspektif keuangan adalah:

- Pertumbuhan pendapatan melalui peningkatan penjualan
Sasaran strategis ini dapat dicapai melalui nilai-nilai yang ditawarkan pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatnya kepuasan pelanggan pada PT. Auto 2000 Bandung akan menciptakan loyalitas dari pelanggan untuk selalu kembali memakai jasa pelayanan perusahaan, dan dengan terciptanya loyalitas pelanggan tentu saja akan meningkatkan penjualan pada PT. Auto 2000 dan peningkatan penjualan dapat mengakibatkan pertumbuhan pendapatan.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Sasaran strategis dalam perspektif pelanggan bertujuan untuk menjawab pertanyaan “Untuk mewujudkan visi, apa yang harus diperlihatkan kepada para pelanggan?”

Sasaran dalam perspektif pelanggan adalah:

- Memberikan pelayanan yang terbaik
Sasaran strategis ini dapat dicapai melalui usaha para karyawan perusahaan untuk menunjukkan keramahan terhadap pelanggan, mendengarkan keluhan

pelanggan dan memahami apa yang sesungguhnya diinginkan pelanggan, serta mengantisipasi apa yang dibutuhkan pelanggan.

Pelayanan terbaik dapat meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan

- Menyediakan kebutuhan yang sesuai dengan pelayanan
Sasaran strategis ini dicapai dengan memberikan atau menyediakan produk dan fasilitas yang sekiranya sesuai dan dibutuhkan oleh pelanggan setiap kali pelanggan membutuhkannya. Dengan tersedianya semua kebutuhan pelanggan, maka pelanggan akan merasa nyaman dan merasa telah mendapatkan kebutuhan pada saat ia perlukan. Hal ini diharapkan bisa meningkatkan *image* baik PT. Auto 2000 dan menciptakan loyalitas dari para pelanggan.
- Meningkatkan kepuasan pelanggan
Kepuasan pelanggan bisa tercipta dengan adanya *Quality Relationship* yang baik, kecepatan pelayanan, dan memberikan pelayanan terbaik. Jika pelanggan puas, maka akan mengakibatkan loyalitas yang dapat meningkatkan penjualan serta menumbuhkan pendapatan.
- Menciptakan *Quality Relationship* dengan pelanggan
Membangun hubungan jangka panjang adalah salah satu cara untuk menciptakan *quality relationship* dengan pelanggan. Dengan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan, maka akan meningkatkan kualitas hubungan yang mengakibatkan loyalitas pelanggan terhadap PT. Auto 2000 serta meningkatkan pendapatan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “Untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan, proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik?”

Sasaran strategis perspektif proses bisnis internal adalah:

- Melengkapi fasilitas yang ada
Sasaran strategis ini dapat dicapai dengan melengkapi fasilitas-fasilitas yang sekiranya kurang lengkap dan memadai pada PT. Auto 2000 seiring terus berjalannya waktu. Sasaran ini juga diperlukan untuk menutupi kelemahan Perusahaan pada fasilitas yang telah ada.
- Meningkatkan kualitas proses pelayanan
Sasaran strategis ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Para pegawai yang terkait dengan pelayanan jasa hendaknya mengetahui dengan baik akan produk dari pelayanan yang disediakan oleh PT. Auto 2000 sehingga para pelanggan dapat menerima dengan baik informasi tentang pelayanan yang ada dalam perusahaan.
Kualitas proses pelayanan tentu saja terkait dengan kecepatan setiap layanan yang diberikan dan sikap dari para karyawan yang selalu siap dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- Memahami pelanggan
Memahami pelanggan berarti PT. Auto 2000 harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan utama pelanggan. Maka dari itu pelanggan perusahaan dapat memberikan masukan tentang fasilitas ataupun pelayanan jasa yang diinginkannya dan PT. Auto 2000 sesegera mungkin menanggapi dan mewujudkannya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menjawab pertanyaan, “Untuk mewujudkan visi, bagaimana cara memelihara kemampuan untuk berubah dan meningkatkan diri?”

Sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- Meningkatkan kapabilitas personal
Sasaran strategis ini sangat penting dilakukan untuk menunjang tercapainya sasaran strategis pada ketiga perspektif yang lainnya. Pengembangan karyawan melalui pelatihan dapat meningkatkan profesionalisme karyawan dan dapat mengembangkan karyawan menuju kemampuan tertinggi mereka. Menerapkan sistem rekrutmen dan pengembangan karyawan, dapat dijadikan salah satu cara Perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
- Menciptakan suasana kerja yang nyaman
Sasaran strategis ini bertujuan untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada perusahaan. Disini orang-orang yang bekerja pada PT. Auto 2000 adalah satu tim solid yang saling bekerja sama dan menghargai satu sama lain sebagai elemen penting menuju kesuksesan secara menyeluruh serta memiliki pemahaman yang sama tentang peran masing-masing dan menyesuaikan dengan tujuan dari PT. Auto 2000.
- Menyediakan sistem *database* pelanggan
Sistem *database* pelanggan bertujuan untuk menyimpan semua data pelanggan seperti nama, alamat, nomor telepon, *e-mail*, kebiasaan-kebiasaan pelanggan, pelayanan yang dibutuhkan, dll. Dengan adanya sistem ini, maka PT. Auto 2000 akan mempunyai suatu wadah untuk mengumpulkan data-data pelanggan yang penting dan bisa lebih memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya.

Analisis Penarapan Balance Scorecard Terhadap Efisiensi Kinerja Karyawan Di Divisi Penjualan

Tabel 2 Penjualan selama tahun 2008 (Data penjualan dari bulan Januari – Juni 2008)

Bulan	Penjualan / unit
January	78
February	73
March	75
April	75
Mei	70
Juni	74
Total	445

Tabel 3 Penjualan tahun 2008 per karyawan (Perincian Penjualan yang dilakukan oleh karyawan sampai Juni 2008 (total 445 unit))

Nama	AN	WH	DA	GL	HE	MM	AI	IG	AD	AP
Jumlah Penjualan	19	15	22	13	33	27	29	81	19	12

Nama	MT	AJ	DD	KD	BK	RN	ER	AL	MK	CL
Jumlah Penjualan	18	25	8	22	10	12	15	10	24	31

Tabel 4 Penjualan selama tahun 2009 (Data penjualan dari bulan Januari - Juni 2009)

Bulan	Penjualan / unit
January	71
February	72
March	66
April	55
Mei	75
Juni	70
Total	405

Tabel 5 Penjualan tahun 2009 per karyawan (Perincian Penjualan yang dilakukan oleh karyawan sampai Juni 2009 (total 405 unit))

Nama	AN	WH	DA	GL	HE	MM	AI	IG	AD	AP
Jumlah Penjualan	15	12	21	8	32	30	33	85	6	8

Nama	MT	AJ	DD	KD	BK	RN	ER	AL	MK	CL
Jumlah Penjualan	15	25	6	17	5	11	15	8	21	32

Output

Tabel 7 Hasil Paired Samples Statistics

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Tahun 2008	74.1667	6	2.63944	1.07755
Tahun 2009	68.1667	6	7.08284	2.89156

Tabel 8 Hasil Paired Samples Correlations

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Tahun 2008 & Tahun 2009	6	-.376	.462

Tabel 9 Hasil Paired Samples Test

Paired Samples Test

	Paired Differences							
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 Tahun 2008 - Tahun 2009	6.00000	8.43801	3.44480	-2.85515	14.85515	1.742	5	.142

Interpretasi

Pengujian yang dilakukan merupakan pengujian satu arah yaitu pihak kiri, maka: Signifikan menjadi sig.2 tailed / 2 \rightarrow $0.142/2 = 0,071$

Kriteria penolakan/penerimaan H0:

- H0 diterima jika probabilitasnya $\geq 0,05$
- H1 diterima jika probabilitasnya $< 0,05$

Hasil : $0.071 \geq 0,05$ artinya H0 diterima, H1 ditolak.

Artinya Penerapan *balance scorecard* berpengaruh terhadap efisiensi kinerja karyawan karena terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja karyawan tahun 2008 dan tahun 2009.

SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik oleh penulis selama melakukan penelitian ini adalah:

- a. Secara umum, AUTO 2000 telah melakukan pengukuran dengan mengakomodir empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hanya saja dalam pengukuran tersebut belum terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya. Hal ini yang menyebabkan hasil pengukuran yang didapat kurang dapat menunjukkan hasil yang optimal.
- b. Adanya *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan keseimbangan dan menyatukan hubungan antara sisi finansial dan non finansial. Selain itu, dengan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja yang baru, maka perusahaan dapat segera mengantisipasi segala kendala yang menyebabkan terjadinya penurunan kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* juga dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan strategi yang menyangkut kinerja operasional perusahaan secara tepat dan meningkatkan kinerja di masa depan.

REFERENSI

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay, 2005. "*Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Sebelas", Salemba Empat.
- Atkinsin, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S., S. Young, Mark, 2000. "*Management Accounting*, Edisi Kedua", Prentice Hall, Inc., New Jersey.
- Gasperz, Vincent, 2005. "*Balanced Scorecard dengan Six Sigma*", Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Helfert, Erich. A, 2002. "*Techniques of Financial Analysis*", Mc. Graw Hill/Irwin.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., 2000. "*Translating Strategy Into Action*", Harvard Business School.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P., 2004. "*Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*", Harvard Business School.
- Mulyadi, 2001. "*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*", Jakarta: Salemba Empat
- Niven, Paul R., 2002. "*Maximizing Performance and Maintaining Results*", New York: John Wiley & Sons Inc.

Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke-2 September-Desember 2011

Zed, Mestika, 2004, "Metode Penelitian Kepustakaan", Yayasan Obor Indonesia.

The Balanced Scorecard Institute, <http://www.balancedscorecard.org>

Jonathan Sofian <http://www.sisfokampus.net>