

PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Suhaya

Universitas Islam Syeh Yusuf, Banten
suhaya_88@gmail.com

Submitted: 21st July 2019/ **Edited:** 20th Sept 2019/ **Issued:** 01st October 2019
Cited on: Suhaya. (2019). PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM
MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN. *SCIENTIFIC JOURNAL OF
REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 2(4), 461-470.
DOI: 10.5281/zenodo.3472262
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3472262>

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of financial perspective, customer perspective, internal business processes also learning and growth perspective on the company performance either partially or simultaneously of PT. JJ-LAPP CABLE SMI - Tangerang. The research method uses quantitative, analysis uses regression, explanation uses descriptive, and discussion uses verification. The object of research is PT. JJ-Lapp Cable SMI, sampling technique using simple random sampling, and data collection techniques using questionnaires. The results showed the dimensions of the balance score card affect business effectiveness, therefore it is important for companies to improve internal conditions and increase strength to deal with external threats.

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes, Learning and Growth Perspective, Company Performance

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya kemerosotan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta efisiensi biaya (Bone & Sholihin, 2018).

Perubahan - perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru

yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan berkembang dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk atau jasa bagi masyarakat.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar dapat tercipta pelanggan yang loyal (Hidayat, 2017). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu “keunggulan” dan “nilai”.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan. Menurut Widjaja (2018) melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/*reward system* dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Schauß, Hirsch, & Sohn, 2014).

Pengukuran kinerja tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Hal ini saat ini dapat dianggap menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan, dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja Perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah

sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC) (Vanany & Tanukhidah,, 2004).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan (Alimudin, 2017)). Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan (Istiqlal, 2009). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan (Wisnubroto & Irawati, 2008).

Menurut Rumintjap (2013) pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen atas menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan (Susetyo & Sabakula, 2014). Atau dengan kata lain bahwa aktivitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan (Gunawan, 2010). Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

LANDASAN TEORI

Untuk menentukan kinerja perlu dilakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan sub sistem dari manajemen kinerja. Pengukuran kinerja

didefinisikan sebagai proses untuk mengkuantifikasi efisiensi dan efektivitas dari suatu tindakan, tindakan yang dimaksud adalah tindakan masa lalu. Pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki.

Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada kemampuan finansial sudah kurang cocok di tengah pesatnya kemajuan teknologi informasi. Kerangka kerja proses pengukuran kinerja perlu diperbaiki secara kontinu dengan mempertimbangkan berbagai model pengukuran kinerja yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Pergeseran paradigma tersebut tentunya juga mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja sebuah perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran finansial tentunya harus bergeser dengan pengukuran kinerja non finansial, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk/jasa, pengembangan perusahaan dan karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

Balanced Scorecard menawarkan cara baru pengukuran kerja yang kompetitif. *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem instrumentasi bagi pelaku usaha untuk mengendalikan organisasi perusahaan guna mentranslasikan visi dan misi perusahaan ke dalam bentuk kerangka pengukuran strategis terhadap sekumpulan parameter di dalam masing-masing Perspektif yang komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan kerja perusahaan guna menciptakan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dalam kondisi persaingan yang kompetitif dewasa ini. Berdasarkan hal tersebut perusahaan perlu menerapkan sebuah model pengukuran kinerja yang komprehensif berdasarkan *Balanced Scorecard* serta memerlukan pembuktian seberapa besar kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* tersebut terhadap kinerja perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* dimungkinkan untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan yang detail dengan pengukuran kinerja yang terbagi ke dalam empat Perspektif penting sehingga pimpinan organisasi dapat mempertimbangkan semua ukuran-ukuran operasional yang penting secara simultan.

METODE PENELITIAN

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini maka dilakukan metode penelitian sebagai berikut:

1. Objek penelitian adalah PT. JJ-LAPP CABLE SMI – Tangerang.
2. Metode penelitian menggunakan kuantitatif
3. Sampel yang digunakan sebanyak 65 orang dengan teknik pengambilan sampel *simple random*.
4. Metode analisis menggunakan regresi linear berganda
5. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert
6. Uji statistik terdiri dari uji deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji parsial, uji simultan dan uji koefisien determinasi.

HASIL PENELITIAN

1. Perspektif keuangan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji deskriptif, mayoritas responden menjawab pernyataan variabel perspektif keuangan adalah “setuju” sebesar 54%. Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan memandang baik akan peningkatan kinerja yang dilihat dari kemampuan keuangan perusahaan. Hal ini juga diharapkan oleh para karyawan jika keadaan keuangan perusahaan baik diharapkan dapat memberikan timbal balik positif bagi para karyawan itu sendiri yakni berupa peningkatan kompensasi, bonus, insentif dan tunjangan kerja. Dengan kata lain, faktanya bahwa aspek keuangan memang memiliki peranan yang sangat penting bagi kinerja perusahaan, terlebih aspek keuangan tidak hanya mengurus soal produktivitas perusahaan dari sisi aktiva saja, akan tetapi dari sisi karyawan memiliki imbas yang sangat penting. Dikarenakan jika kemampuan keuangan perusahaan baik, ini akan berdampak langsung pada kesejahteraan pegawainya.

Kemudian berdasarkan hasil uji parsial regresi berganda diketahui bahwa perspektif keuangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,293. Hasil analisis sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dalam Asrina Giatiningum (2009) mengemukakan pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar bagi keuntungan perusahaan. Penggunaan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata

pertumbuhan penjualan dalam target market. Sudah jelas bahwa aspek keuangan dalam mengukur kinerja perusahaan sangat penting. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dapat melihat arus aktivitas perusahaan, baik dari sisi produksi, pemasaran bahkan sumber daya manusia. Aspek keuangan menjadi pengendali dari kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan dengan mengontrol arus produksi, melakukan efisiensi, cakupan segmentasi pasar, laju penjualan dan tingkat laba berjalan.

2. Perspektif pelanggan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji deskriptif, mayoritas responden menjawab pernyataan variabel perspektif pelanggan adalah “setuju” sebesar 52%. Hasil ini menunjukkan bahwa faktanya aspek pelanggan memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja, maju mundur sebuah perusahaan itu ditentukan oleh seberapa besar pangsa pasar yang dimiliki dan seberapa banyak pelanggan yang loyal terhadap perusahaan tersebut. Aspek pelanggan tidak dapat dipungkiri memiliki peranan yang sangat besar terhadap pertumbuhan kinerja perusahaan. Suatu perusahaan dipandang memiliki kinerja yang baik, jika ia memiliki konsumen yang banyak, yang artinya inti dari pada bisnis suatu perusahaan adalah bagaimana memiliki pangsa pasar yang besar dan mendapatkan keuntungan dari loyalitas pelanggan.

Kemudian berdasarkan hasil uji parsial regresi berganda diketahui bahwa perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,727. Hasil analisis sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Lawrance dan William dalam Junaidi (2002) mengatakan : “Sektor pelanggan merupakan salah satu sektor yang penting untuk diperhatikan oleh manajemen adalah faktor kepuasan pelanggan dan kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan”. Artinya perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil dikarenakan perspektif pelanggan merupakan sumber pendapatan dan merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan yang dapat mempertahankan bisnis perusahaan itu tetap ada.

3. Perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji deskriptif di atas, mayoritas responden menjawab pernyataan variabel perspektif proses bisnis internal adalah “setuju” sebesar 47%.

Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan memandang baik akan peningkatan kinerja yang dilihat dari kemampuan proses bisnis internal perusahaan. Proses bisnis perusahaan berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan berkreasi dalam mengelola bisnis dengan mengkombinasikan sumber daya tersedia dan kemampuan para pegawainya. Semakin menarik bisnis yang ditawarkan maka tidak hanya konsumen yang merasa puas, akan tetapi dari sisi internal juga akan puas. Hal ini mengindikasikan bahwa proses bisnis internal mejadi ujung tombak dalam meningkatkan produktivitas sebuah bisnis, dengan menciptakan suatu barang dan jasa yang unik, berkualitas, penuh dengan fitur yang modern bahkan memberikan nilai tambah yang tinggi maka secara langsung menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.

Kemudian berdasarkan hasil uji parsial regresi berganda diketahui bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,218. Proses bisnis internal dengan pendekatan *Balanced Scorecard* mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menyadari perlunya mengembangkan suatu proses untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan atau memberikan layanan yang dinilai tinggi oleh pelanggan sasaran. Tujuan proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* akan menyoroti berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji deskriptif, mayoritas responden menjawab pernyataan variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah “sangat setuju” sebesar 56%. Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan memandang baik akan peningkatan kinerja perusahaan yang dilihat dari seberapa besar keinginan perusahaan untuk terus belajar dan menumbuh kembangkan bisnisnya. Proses pembelajaran menggambarkan seberapa serius perusahaan dalam menekuni bisnis sedangkan pertumbuhan merupakan dampak dari pada hasil proses belajar perusahaan. Semakin baik perusahaan dalam merespon bisnis, melakukan penanganan yang baik terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen serta mampu

mempalajari persaingan secara sehat, maka akan menunjukan progres bisnis yang terus meningkat dari tahun ke tahun.

Kemudian berdasarkan hasil uji parsial regresi berganda diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,198. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan manusia, sistem dan prosedur organisasi. Oleh karena itu perspektif inilah yang merupakan penggerak dari ketiga Perspektif yang lainnya. Dengan kata lain perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengarah pada produktivitas kerja yang menekankan peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Tolok ukur yang tergolong kelompok pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya tingkat kepuasan kerja para pegawai yang didukung oleh motivasi, pemberdayaan dan keselarasan kemampuan sistem informasi perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI sebesar 0,293 sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
2. Perspektif pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI sebesar 0,722 sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
3. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI sebesar 0,218 sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI sebesar 0,198 sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
5. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja PT. JJ-Lapp Cable SMI sebesar 62,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan penelitian ini, maka ada beberapa saran sebagai berikut:

1. Melihat analisis deskriptif perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan saat ini masih masuk pada kategori “cukup baik” dengan rata-rata nilai 52,25%. Perlu kiranya bagi pihak manajemen PT. JJ-Lapp Cable SMI pada saat akan diimplementasikan untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan konsep *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.
2. Berdasarkan perhitungan hasil kuesioner bahwa perspektif proses bisnis internal masih lebih rendah dari pada variabel yang lain. Artinya perlu bagi pihak manajemen PT. JJ-Lapp Cable SMI untuk mengupayakan dan meningkatkan faktor – faktor yang dapat menumbuhkembangkan proses bisnis internal perusahaan, seperti pemberian program pengembangan karyawan yang meliputi peningkatan pengetahuan, keahlian dan sikap profesional.
3. Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki nilai pengaruh yang paling kecil. Perlu kiranya bagi pihak manajemen PT. JJ-Lapp Cable SMI untuk terus belajar meningkatkan kinerja dan menumbuhkan kembangkan bisnisnya.
4. Hasil penelitian memberikan bukti bahwa variabel perspektif pelanggan ternyata memiliki pengaruh positif yang paling tinggi. Oleh karena itu manajemen PT. JJ-Lapp Cable SMI sebaiknya lebih memperhatikan kembali terkait pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan aspek pelanggan. Yakni dengan terus membangun faktor-faktor yang dapat menciptakan pangsa pasar yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPED)*, 5(2), 194-205.
- Bone, H., & Sholihin, M. (2018). Pengaruh perspektif dan jenis ukuran dalam balanced scorecard terhadap evaluasi kinerja. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 16(4), 457-472.
- Gunawan, K. (2010). Analisis Faktor Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali (Suatu Pendekatan Perspektif Balanced Scorecard). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 172-182.

- Hidayat, B. (2017). Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Koperasi Karyawan Tirta Mahakam di Bukuan. *Ekonomia*, 6(2), 345-351.
- Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Fakultas Hukum UII*, 3(2), 167-180.
- Rumintjap, M. L. (2013). Penerapan balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Schauß, J., Hirsch, B., & Sohn, M. (2014). Functional fixation and the balanced scorecard: Adaption of BSC users' judgment processes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(4), 540-566.
- Susetyo, J., & Sabakula, A. U. L. (2014). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard dan Integrated Performance Measurement System (IPMS). *Jurnal Teknologi*, 7(1), 56-63.
- Vanany, I., & Tanukhidah, D. (2004). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus Pada Hotel X). *Jurnal Teknik Industri*, 6(2), 148-155.
- Widjaja, R. P. A. (2018). Perancangan Performance Management System Divisi Purchase dengan Balance Score Card Framework dan Strategy MAP (Studi Kasus Rumah Sakit Bersalin X di Pacitan). *Business and Finance Journal*, 3(2), 127-138.
- Wisnubroto, P., & Irawati, N. (2008). Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknologi*, 1(2), 178-190.