

PENILAIAN KINERJA DENGAN BALANCE SCORECARD

Sulida Erliyana¹⁾

¹⁾Jurusan Ketatalaksanaan pelayaran Niaga AKPELNI

Definisi *Balance Scorecard*

Konsep *balance scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balance scorecard* terdiri dari 2 (dua) kata : *balance* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari 2 (dua) aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern* (Kaplan dan Norton, 1992 dalam Mulyadi, 2001:1).

Balance scorecard merupakan perkembangan terbaru dari suatu pengukuran kinerja perusahaan. *Balance scorecard* digunakan untuk mengartikulasi dan mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu dan antar departemen dalam organisasi agar mampu mencapai tujuan bersama.

Karakteristik penting dari pengertian *balance scorecard* sebagai berikut :

1. *Balance scorecard* adalah pendekatan pengukuran kinerja yang merupakan penjabaran visi dan misi dan strategi perusahaan dalam serangkaian tujuan
2. Visi, misi dan strategi tersebut dijabarkan ke dalam 4 (empat) perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan
3. *Balance scorecard* adalah pendekatan pengukuran kinerja yang menekankan bahwa pengukuran *financial* dan *non financial* harus merupakan sub sistem dari sistem informasi seluruh karyawan dan dari semua tingkatan dalam perusahaan. Dengan demikian *balance scorecard* merupakan kerangka yang mengkomunikasikan misi dan strategi kepada seluruh karyawan tentang apa yang menjadi kunci penentu sukses (*key success factor*) saat ini dan masa mendatang
4. *Balance scorecard* adalah pendekatan kinerja yang tidak hanya mengukur hasil akhir (*logging indicator*) tetapi juga mengukur aktivitas penentu hasil akhir (*driver*) sehingga konsep berhubungan sebab akibat memegang peranan penting.

Menurut Antony dan Govindarajan (2003:173) *balance scorecard* adalah semua alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasi dan memberikan umpan balik bagi strategi. Tujuan yang diterapkan bukan hanya menggabungkan dari ukuran-ukuran *financial* dan *non financial*, melainkan hasil dari proses *top down* berdasar misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:330) *balance scorecard* adalah suatu alat untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan, diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif, yang mencakup 4 (empat) perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya, berdasarkan sasaran, standard dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan

oleh sumberdaya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2001:353). Kinerja terdiri dari 2 (dua) aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Kinerja keuangan mengukur kinerja secara *konvensional*, yaitu rasio-rasio keuangan, sedangkan kinerja non keuangan (*kontemporer*) mengukur kinerja dari sisi operasi, pelanggan dan pertumbuhan serta perkembangan karyawan.

Perpektif dalam *Balance Scorecard*

1. Perspektif keuangan (*Financial perspective*)

Mengukur kemampuan dan nilai pasar (*market value*) di antara perusahaan-perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000:41). Konsep yang digunakan pada perpektif keuangan adalah:

a. *Return On Investment (ROI)*

Merupakan tingkat hasil pengembalian atas investasi yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan secara keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan

b. *Economic Value Added (EVA)*

Merupakan nilai tambah murni dari sejumlah dana yang ditanamkan dalam suatu perusahaan.

2. Perpektif pelanggan (*Customer perspective*)

Dalam perpektif pelanggan, mengukur mutu dan pelayanan, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggannya. Pelanggan merupakan sumber pendapatan perusahaan dan merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:35). Akat ukur yang biasa digunakan antara lain :

a. Kelompok pengukuran inti (*Core measurement group*)

- Pangsa pasar (*Market share*)
- Kemampuan mempertahankan konsumen lama (*Customer retention*)
- Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*)
- Tingkat perolehan pelanggan baru (*Customer acquisition*)
- Tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*)

b. Kelompok pengukuran nilai konsumen (*Customer value measurement*)

- Atribut-atribut produk dan jasa (*Product/service attributes*)
- Hubungan dengan pelanggan (*Customer relationship*)
- Image dan peputasi (*Image and reputation*)

3. Perspektif proses bisnis internal (*Internal business process perspective*)

Dalam proses bisnis internal perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan, dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000:80). Pendekatan *balance scorecard* mengelompokkan perspektif proses bisnis internal ke dalam 3 (tiga) bagian :

- Proses inovasi
- Proses operasi
- Proses pelayanan purna jual

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini menekankan bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh serta berkembang agar dapat bersaing di masa sekarang dan masa yang akan datang. Perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang. Dalam perspektif ini terdapat 3 (tiga) dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran (Kaplan dan Norton, 2000:110), yaitu :

- Kemampuan karyawan (*Employee capabilities*)
- Kemampuan sistem informasi (*Information sistem capability*)
- Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu (*Motivation, pemberdayaan dan keserasian individu*)

Hubungan antar Perspektif

Keempat perspektif *balance scorecard* merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Selain merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat, perspektif tersebut juga memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif. Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:342) dijelaskan bahwa perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Perspektif pelanggan memberikan gambaran mengenai segmen pasar yang dituju dan pelanggan beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Dengan demikian hubungan antar perspektif dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sehingga akibatnya, akan meningkat juga kualitas proses layanan pelanggan sehingga proses layanan tersebut akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan dan kepuasan pelanggan akan meningkat. Pada akhirnya semua itu akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness* dan peningkatan *return*. Jadi kesimpulannya, hubungan tersebut mempunyai sifat saling mempengaruhi.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, 2003, "*Management Control System : Sistem Pengendalian Manajemen*", Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta.
- Kaplan, Robert S and David P. Norton, 2000, "*Menerapkan Strategi Menjadi Aksi : Balance Scorecard*", Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, 2001, "*Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan : Balance Scorecard*", Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, "*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*", Salemba Empat, Jakarta.