

## 1. LATAR BELAKANG

Dewasa ini perkembangan di bidang perekonomian meningkat pesat. Hal ini ditandai dengan banyaknya organisasi bisnis yang bergerak di bidang usaha dagang, manufaktur, maupun jasa. Dengan banyaknya organisasi bisnis ini menyebabkan persaingan bisnis menjadi sangat ketat. Keberhasilan setiap organisasi bisnis untuk bisa bersaing ini tergantung pada keberhasilan kinerja suatu perusahaan dimana harus mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya.

Peningkatan kinerja perusahaan saat ini tidak bisa hanya diukur dari aspek keuangan saja, namun aspek non keuangan pun harus diikut sertakan. Pengukuran kinerja perusahaan secara keuangan tidaklah cukup mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya dan ini belum mencukupi jika diterapkan di abad informasi dan komunikasi saat ini. Karena pengukuran kinerja yang sering kali hanya memfokuskan pada aspek keuangan, hanya menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka pendek bukan jangka panjang.

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Dan pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup untuk menilai kinerja suatu perusahaan tersebut bagus atau tidak bagus. Karena pengukuran kinerja melalui aspek keuangan sebagai tolok ukur kinerja juga memiliki keterbatasan untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Keterbatasan ini dikarenakan informasi yang dilaporkan hanya informasi yang *quantified* dan yang dapat diukur dengan uang, informasi yang dihasilkan lebih bersifat prakiraan dan informasi yang dilaporkan merupakan hal yang sudah terjadi. Dan hal tersebut tidaklah selalu dapat memenuhi tujuan pengambilan keputusan guna mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan penyempurnaan sistem pengukuran kinerja suatu perusahaan.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan, yang mengabaikan kinerja non keuangan, maka diciptakanlah model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan. Dengan menambahkan ukuran kinerja non keuangan seperti pengukuran kepuasan pelanggan, produktifitas

dalam proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan, maka penilaian kinerja suatu perusahaan menjadi lebih komprehensif dan akurat. Dengan demikian, melalui konsep *Balanced Scorecard* keinginan perusahaan untuk menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **2. POKOK BAHASAN**

Melalui penjelasan di atas, pokok bahasan makalah ini ingin membahas mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

## **3. TUJUAN PEMBAHASAN**

Tujuan yang diharapkan dari pembahasan ini adalah untuk memberikan gambaran mengenai *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan.

## **4. KAJIAN LITERATUR**

Persaingan global yang semakin ketat saat ini, membuat para manajer perusahaan harus berpikir secara ekstra untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja suatu perusahaan harus mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya, karena ukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Bukan melalui sisi keuangan saja, namun dari sisi non-keuangan pendekatan harus dilakukan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pendekatan ini dikenal dengan *Balanced Scorecard*. Berikut ini beberapa definisi dari beberapa orang mengenai *Balanced Scorecard*, adalah:

- 1) Mulyadi (2001a:1), *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

- 2) Williams (2001:298), *balanced scorecard* (kartu nilai seimbang) adalah pengukuran kinerja suatu perusahaan dalam empat wilayah yang sama penting: keuangan, pelanggan, operasi internal, dan inovasi dan pengetahuan.
- 3) Anthony dan Govindarajan (2007:463), *balanced scorecard* adalah suatu alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi.
- 4) David (2006:226), *balanced scorecard* adalah teknik evaluasi strategi dan pengendalian. Nama *balanced scorecard* berasal dari kebutuhan perusahaan akan ukuran keuangan yang "seimbang" (*balance*) yang sering kali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi strategi dan pengendalian bersama dengan ukuran non-keuangan seperti kualitas produk dan layanan pelanggan.
- 5) Garrison dan Noreen (2000:494), *balanced scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Jadi, manajemen atas menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dilakukan oleh para karyawan.
- 6) Campbell (2002) *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi.
- 7) Kaplan dan Norton yang dimuat di *IndoFamilyBisnis* (Edisi Agustus 2008), melalui bukunya yang fenomenal itu, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action* (1996). Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai raport kinerja yang seimbang (*balanced*). Kenapa disebut seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat dimensi utama, yakni : dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi *learning & growth*.

Menurut Kaplan dan Norton dalam hasil studinya yang dimuat di *CFQ Newsletter* (Edisi7/ III/ Juni 2007), mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja perusahaan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu:

- 1) *Financial Perspective*.

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan itu tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *Growth* (Bertumbuh), *Sustain* (Bertahan), dan *Harvest* (Menuai).

## 2) *Customer Perspective.*

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

- *Customer Core Measurement*. Komponennya antara lain: *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.
- *Customer Value Propositions*. Komponennya antara lain: *Product/ service attributes*, *customer relationship*, dan *image and reputation*.

## 3) *Internal Business Process Perspective.*

Analisis proses bisnis internal dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain* yang memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. Proses bisnis internal dibagi dalam beberapa proses, yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna-jual.

## 4) *Learning and Growth/ Infrastructure Perspective.*

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini

adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Tolok ukur yang digunakan sebagai pedoman oleh perusahaan dalam penentuan kinerja perspektif ini adalah: *employee capabilities, information systems capabilities, and alignment*.

Anthony dan Govindarajan (2007:463; 466-467), mengatakan bahwa unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif, yaitu:

- 1) Keuangan (contohnya: margin laba, tingkat pengembalian atas aktiva, arus kas).
- 2) Pelanggan (contohnya: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan).
- 3) Bisnis internal (contohnya: retensi karyawan, pengurangan waktu siklus).
- 4) Inovasi dan pembelajaran (contohnya: presentase penjualan dari produk baru).

Menurut mereka ukuran non-keuangan juga menjadi faktor kunci keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Dua faktor yang akan ditekankan Anthony dan Govindarajan, yaitu:

- 1) Faktor Kunci yang Berfokus pada Pelanggan
  - Pemesanan.
  - Pesanan tertunda.
  - Pangsa pasar.
  - Pesanan dari pelanggan kunci.
  - Kepuasan pelanggan.
  - Retensi pelanggan. .
  - Loyalitas pelanggan.
- 2) Faktor Kunci yang Berfokus pada Proses Bisnis Internal
  - Utilisasi kapasitas.
  - Pengiriman tepat waktu.
  - Perputaran persediaan.
  - Kualitas.
  - Waktu siklus.

Menurut Garrison dan Noreen (2000:496-497), terdapat tiga perspektif non-keuangan yang menjadi kunci keberhasilan yang meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang, selain sisi keuangan, yaitu:

1) Perspektif Konsumen:

- Kepuasan konsumen menurut survei
- Jumlah komplain dari konsumen
- Pangsa pasar
- Presentase retur pembelian dari penjualan
- Presentase konsumen yang masih setia dari periode lalu
- Jumlah konsumen baru

2) Perspektif Proses Bisnis Internal:

- Persentase penjualan produk baru
- Waktu untuk mengenalkan produk baru ke pasar
- Persentase telpon diangkat dalam 20 menit
- Persentase pengiriman tepat waktu dari semua pengiriman
- Persentase persediaan barang dalam proses dari penjualan
- Selisih biaya standar tidak menguntungkan
- Persentase produk cacat dari unit yang sempurna
- Siklus waktu pengiriman
- *Troughput time*
- *Manufacturing cycle efficiency*
- Biaya kualitas
- *Setup time*
- Waktu dari telpon dari konsumen sampai perbaikan produk
- Persentase komplain yang langsung ditanggapi
- Waktu untuk menanggapi klaim dari konsumen

3) Perspektif *Learning & Growth*:

- Usulan per karyawan
- Perputaran karyawan
- Jam pelatihan di dalam per karyawan

Menurut David (2006:450), mengatakan pendekatan *balanced scorecard* pada pengevaluasian strategi perusahaan ada enam isu utama yang harus diperhatikan guna meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu:

- 1) Konsumen,
- 2) Manajer/ Karyawan,
- 3) Operasi/ Proses,
- 4) Komunitas/ Tanggung jawab Sosial,
- 5) Etika Bisnis/ Lingkungan Hidup, dan
- 6) Keuangan.

Menurut Mulyadi (2001a:15-17), ada beberapa tahapan dalam merancang *Balanced Scorecard*, yaitu:

- 1) Tahap perumusan strategi.

Pada tahap ini, *balanced scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang luas: keuangan, *customer*, proses bisnis/ intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif itu, manajemen mampu menafsirkan dampak *trend* perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan perusahaan.

- 2) Tahap perencanaan strategik.

Tahap ini digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Dalam tahap ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

- 3) Tahap penyusunan program

Penyusunan program digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program. Dengan kerangka ini dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif, yang mencakup empat perspektif tersebut.

- 4) Tahap penyusunan anggaran.

Tahap penyusunan anggaran ini digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran, sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

5) Tahap implementasi dan pemantauan.

Pada tahap ini, rerangka *balanced scorecard* digunakan untuk menilai secara komprehensif kinerja personel.

Menurut Niven (2002), dalam merancang *Balanced Scorecard* terdapat beberapa tahapan, seperti yang dimuat di *CFQ Newsletter* (Edisi 7/ III/ Juni 2007), yaitu:

1. Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan dan strategi perusahaan.

Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.

2. Menentukan perspektif.

Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.

3. Merumuskan sasaran strategis (*Objectives*).

Menterjemahkan strategi ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian Misi, Nilai, Visi, Tujuan Perusahaan, dan Strategi Perusahaan. Kemudian dari sasaran strategis tersebut dibuat *Strategy Map* terlebih dahulu atau dapat dilakukan setelah tahap keempat dilakukan.

4. Menentukan ukuran strategi (*Measures*).

Sasaran strategis yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu:

- Ukuran hasil (*Outcome measure* atau *Lag indicator*)
- Ukuran pemacu kinerja (*Performance driver measure* atau *Lead indicator*)

5. Menentukan target.

Target merupakan pernyataan kuantitatif dari kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa datang dalam mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif.

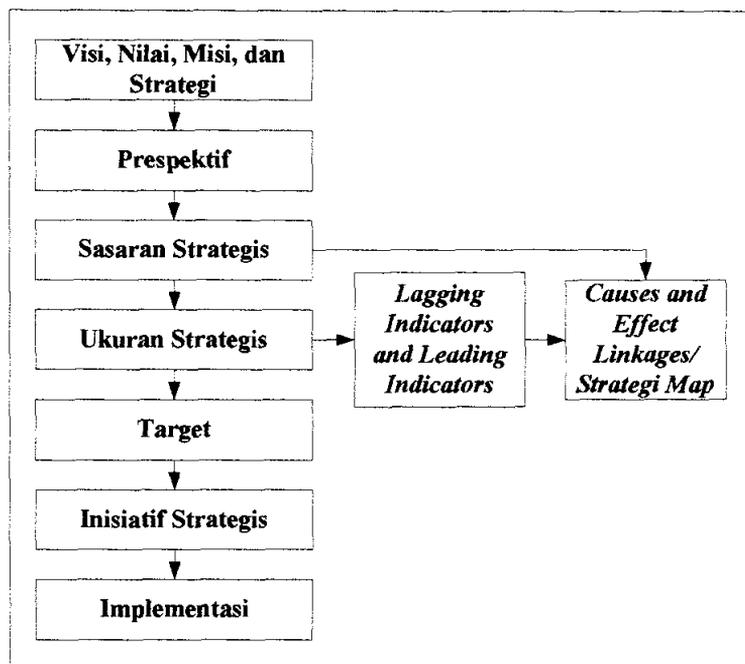
6. Merumuskan inisiatif strategis.

Inisiatif strategis merupakan *action program* yang bersifat strategik untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif yang berupa langkah besar yang akan

dilaksanakan di masa depan serta membantu pencapaian target yang telah ditetapkan.

7. Implementasi *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* diimplementasikan atau tepatnya diturunkan ke setiap level dalam perusahaan dan bahkan ke setiap individu agar mendapatkan hasil kinerja yang berlipatganda.



Gambar 1

Tahapan Perancangan *Balanced Scorecard*

Sumber: Niven (2002); (CFQ Newsletter, edisi 7/ III/ Juni 2007)

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:463), tiap ukuran pada *balanced scorecard* membahas suatu aspek dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih bauran dari ukuran yang:

1. Secara akurat mencerminkan faktor kunci yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan.

2. Menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran individual dalam hubungan sebab-akibat, mengindikasikan bagaimana ukuran-ukuran non-keuangan memengaruhi hasil keuangan jangka panjang.

3. Memberikan pandangan luas mengenai kondisi perusahaan saat ini.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007:467-469) pelaksanaan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja melibatkan empat langkah umum:

1) Mendefinisikan strategi.

*Scorecard* membangun suatu kaitan antara strategi dengan tindakan operasional. Oleh karena itu, proses mendefinisikan *scorecard* dimulai dengan mendefinisikan strategi perusahaan.

2) Mendefinisikan ukuran-ukuran strategi.

Dalam hal ini perusahaan harus bisa mengembangkan ukuran-ukuran guna mendukung strategi yang telah dinyatakan. Namun perusahaan harus fokus pada sedikit ukuran-ukuran penting pada titik ini atau manajemen akan dibanjiri dengan berbagai ukuran.

3) Mengintegrasikan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen.

*Scorecard* haruslah diintegrasikan baik dengan struktur formal maupun informal dari perusahaan, budaya, serta praktik sumber daya manusia.

4) Meninjau ukuran dan hasilnya secara berkala.

Ketika *scorecard* dijalankan, *scorecard* tersebut harus ditinjau secara konsisten dan terus-menerus oleh manajemen senior. Perusahaan tersebut sebaiknya memerhatikan hal-hal berikut ini:

- Bagaimana kondisi perusahaan menurut ukuran hasil?
- Bagaimana kondisi perusahaan menurut ukuran pemicu?
- Bagaimana strategi perusahaan berubah sejak tinjauan terakhir?
- Bagaimana ukuran *scorecard* berubah?

Beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis seperti yang dimuat di *CFQ Newsletter* (Edisi 7/ III/ Juni 2007), yaitu:

1) Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis (strategik).

Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar dan berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

2) Menghasilkan *business plan* yang komprehensif.

Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif non-keuangan hendaknya dipicu karena ketiganya ini merupakan pemicu sesungguhnya bagi kinerja keuangan.

3) Menghasilkan *business plan* yang koheren.

Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam koheren:

- Koherensi antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek dalam manajemen strategis.
- Koherensi antara berbagai sasaran strategis.

4) Keseimbangan (*Balanced*).

Keseimbangan dalam *balanced scorecard* diartikan sebagai suatu proses untuk menyeimbangkan antara aspek keuangan dan non-keuangan, aspek internal dan eksternal perusahaan, serta aspek perspektif proses dan orang.

5) Terukur.

Sistem *balanced scorecard* hendaknya menghasilkan sasaran-sasaran strategis dengan ukuran tertentu.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001a:63-69), keunggulan dari penerapan *balanced scorecard*, yaitu:

1) Strategik

Untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategik berupa pembangunan tiga macam modal (*capital*): *firm equity*, *organizational capital*, dan *human capital*.

2) Komprehensif

*Balanced scorecard* merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas pada prespektif keuangan, namun meluas ke perspektif *customer*, proses bisnis/ intern, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran stratgeik ke

perspektif non-keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengerahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.

### 3) Koheren

*Balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam kekoherenan, yaitu:

- Kekohorenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek (anggaran).
- Kekohorenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik.

### 4) Seimbang

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik perlu diarahkan ke empat perspektif secara seimbang: (1) seimbang antara fokus ke proses dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta (2) seimbang antara fokus ke intern perusahaan dan ke luar perusahaan.

### 5) Terukur

*Balanced scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

Menurut Williams (2001:298), terdapat dua keunggulan dari penerapan *balanced scorecard*, yaitu:

- 1) Mendorong manajer pada setiap tingkatan di perusahaan untuk menyusun tujuan khusus dan ukuran kinerja di ke-empat area.
- 2) Dapat meminimalisasi kemungkinan hasil kurang optimal.

Anthony dan Govindarajan (2007:469-470), mengatakan terdapat hambatan-hambatan dalam penerapan *balanced scorecard*, yaitu:

- 1) Terpaku pada hasil keuangan.

Program insentif yang dirancang dengan buruk menciptakan tekanan tambahan. Manajer senior sering kali diberikan kompensasi berdasarkan kinerja keuangan. Hal ini bisa mengganggu keselarasan tujuan, sehingga menyebabkan manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan dibandingkan dengan ukuran-ukuran lainnya.

2) Ukuran-ukuran tidak diperbarui.

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan dalam strateginya. Akibatnya, perusahaan terus menggunakan ukuran-ukuran yang didasarkan pada strategi yang lalu. Selain itu, ukuran-ukuran tersebut sering menimbulkan kemalasan, terutama ketika orang mulai merasa nyaman menggunakannya.

3) Terlalu banyak pengukuran.

Jika ada terlalu banyak ukuran, maka manajer berisiko kehilangan fokus karena mencoba untuk melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

4) Kesulitan dalam menetapkan *trade-off*.

Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non-keuangan dalam satu laporan dan memberikan bobot pada masing-masing ukuran tersebut. Tetapi, kebanyakan *scorecard* tidak memberikan bobot yang eksplisit kepada masing-masing ukuran ini. Tanpa pembobotan semacam itu, adalah sulit untuk menentukan pertukaran antara ukuran keuangan dan non-keuangan.

Karena perusahaan pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka ukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam perusahaan. Menurut Mulyadi (2001:415-417), mengatakan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Mulyadi juga mengatakan tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Anthony dan Govindarajan (2007:460), berpendapat bahwa cita-cita dari sistem dari ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem semacam itu, manajemen senior memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan. Jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

Dalam bukunya, Robbins (2002:258-259) mengatakan penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi, yaitu:

- 1) Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum.
- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- 3) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
- 4) Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.

## **5. PEMBAHASAN**

### ***Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan**

Dalam konteks pengukuran kinerja perusahaan ini, sekarang dikenal adanya sebuah pendekatan yang disebut sebagai *Balanced Scorecard*. Pendekatan ini sendiri dipopulerkan oleh Kaplan and Norton melalui bukunya yang fenomenal. *Balanced scorecard* (BSC) memiliki arti kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Oleh karena kinerja suatu perusahaan yang pada dasarnya menjadi penilaian atau tolak ukur baik tidaknya perusahaan, maka penggunaan BSC berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan dalam menciptakan kekayaan, sangat menjanjikan.

BSC adalah suatu alat yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja perusahaan. Dan melalui kartu skor ini perusahaan membandingkan antara skor yang ingin dicapai di masa depan dengan skor yang telah dicapai perusahaan saat ini. Dengan adanya pembandingan inilah yang menjadi alat untuk evaluasi atas kinerja perusahaan tersebut. Dan harus diperhatikan juga oleh perusahaan bahwa kinerjanya harus seimbang, dimana kinerjanya dilihat dari dua aspek, yaitu: keuangan dan non-keuangan. Oleh karena itu, perusahaan di dalam menentukan skor yang hendak dicapai di masa mendatang, haruslah memperhatikan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan.

BSC dijadikan alat bagi para manajer untuk menilai kinerja perusahaan guna kelangsungan hidup perusahaannya, karena:

- 1) Lingkungan perusahaan sangat kompetitif dan penuh persaingan.
- 2) Sistem manajemen yang digunakan perusahaan belum bisa meningkatkan kinerja perusahaan atau belum bisa menunjukkan target yang ingin dicapai.
- 3) Menurunnya pencapaian kinerja perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya.

BSC merupakan *contemporary management tool* dan juga disebut seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat dimensi utama, yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dan keempat perspektif ini bisa dikatakan sebagai 'penggerak' dalam pencapaian keberhasilan di masa yang mendatang bagi perusahaan untuk bertahan hidup.

Sistem BSC ini juga menjadi alat perusahaan untuk menjawab pertanyaan pokok dari keempat perspektif sebagai bentuk untuk memberikan informasi bagi manajemen maupun para pemegang saham. Keempat pertanyaan tersebut adalah:

- 1) Apakah kinerja perusahaan sudah memberi dampak bagi para investor (Perspektif Keuangan)
- 2) Bagaimana tanggapan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan (Perspektif Pelanggan)
- 3) Apakah perusahaan memiliki produk unggulan dalam bersaing (Perspektif Bisnis Internal)
- 4) Sudahkah perusahaan melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Pendekatan prespektif keuangan dalam BSC merupakan hal yang sangat penting. Karena keuangan merupakan alat pengambilan keputusan perusahaan, yang diambil dari suatu tindakan ekonomi yang dilakukan perusahaan tersebut. Keuangan sendiri berkaitan dengan masalah keuntungan yang didapat perusahaan, pertumbuhan perusahaan, serta perubahan nilai para pemegang saham. Biasa perusahaan yang pertama kali menjalankan usahanya biaya yang dikeluarkan pasti lebih besar daripada tingkat pengembalian yang akan diterima oleh perusahaan. Karena produk yang dikeluarkan perusahaan masih baru dan memiliki pasar yang terbatas, (*growth/* berkembang). Oleh karena itu, sudah seharusnya perusahaan dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan dengan mencari pasar dan area yang ditargetkan, serta konsumen baru. Dan perusahaan pun harus memiliki komitmen untuk berkembang guna meningkatkan nilai kinerja keuangannya.

Tidak hanya menekankan pada keuntungan yang diterima. Tetapi perusahaan juga harus untuk menjaga pangsa pasar yang telah dikuasainya guna keuntungan yang telah dicapai perusahaan tidak mengalami penurunan, (*sustain/* bertahan). Selain itu perusahaan bisa juga melakukan investasi atau mencari dana tambahan dan reinvestasi guna pengembalian investasi yang telah dilakukan perusahaan untuk mengurangi kemacetan operasi. Dengan menghasilkan profit yang dapat bertahan, tidak mengalami fluktuasi dan dengan *cash flow* yang sehat maka kelangsungan hidup perusahaan menjadi lebih terjamin. Maka perusahaan

tinggal menerima hasil dari usaha yang selama ini dilakukan (*harvest/ panen*). Perusahaan tidak perlu lagi mencari dana untuk menutup biaya karena kemacetan operasi. Kecuali untuk hal-hal seperti pengadaan alat, perbaikan alat, atau hal lainnya yang memang dirasa perlu. Jadi perusahaan lebih menekankan arus kas yang masuk ke dalam perusahaan.

Perspektif kedua adalah pelanggan. Ada perusahaan kadang hanya terlalu memikirkan pangsa pasar tanpa memikirkan keinginan atau kebutuhan pelanggan dari suatu produk yang dibeli mereka dari perusahaan tersebut. Perusahaan hanya memikirkan yang penting produk mereka habis terjual di pasaran. Pelanggan masa kini memiliki tuntutan yang jauh lebih besar dan beraneka ragam daripada pelanggan masa lalu. Pelanggan sekarang lebih pintar, mereka benar-benar melihat kualitas produk yang dibeli oleh mereka. Perusahaan harus jeli dalam menyikapi pelanggannya. Dikatakan harus jeli, karena pelanggan bisa dikatakan sebagai kunci keberhasilan perusahaan untuk mencapai kejayaan dalam aspek keuangannya. Maka sukses tidaknya suatu perusahaan tidak terlepas dari dukungan para pelanggan mereka sendiri. Belum lagi di masa globalisasi saat ini, persaingan antar perusahaan semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan harus bersaing dengan cara mempertahankan pelanggan lama dan mencari pelanggan baru.

Dalam perspektif kedua ini, minimal perusahaan harus bisa memenuhi keinginan pelanggan, dengan kata lain kebutuhan pelanggan harus bisa dipenuhi perusahaan. Jadi produk yang dibeli oleh pelanggan memang benar-benar sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh pelanggan. Selain itu kualitas produk pun harus terjamin. Jika tidak pelanggan akan lari ke perusahaan lain, yang menawarkan produk dengan kualitas terbaik dikelasnya dengan harga yang bersaing untuk menarik pelanggan tersebut. Maka perusahaan harus bisa membuat produk yang memiliki kualitas baik dengan harga yang terjangkau.

Perspektif selanjutnya adalah bisnis internal. Bagi para manajer yang ingin memajukan nilai kinerja perusahaannya, maka tolok ukur proses kinerja bisnis internal di dalam perusahaan pun harus diperhatikan. Dikatakan demikian karena perspektif bisnis internal ada hubungannya dengan perspektif pelanggan. Jadi bisa

dikatakan perusahaan harus melakukan perbaikan dan mengidentifikasi produk yang menjadi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan mereka (proses inovasi). Dengan melakukan berbagai penelitian perusahaan berusaha untuk mencari tahu apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (perspektif pelanggan). Dalam hal ini perusahaan juga mengkedepankan kualitas produk yang dibuatnya itu.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa bisnis internal perusahaan harus diperhatikan, karena bersinggungan dengan keuangan perusahaan juga. Jadi selama perusahaan beroperasi mulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan atas produk yang akan dibelinya, pengerjaan, pemakaian bahan baku, waktu proses pengerjaan dari bahan baku, setengah jadi, hingga jadi, penyimpanan produk, hingga pengiriman produk kepada pelanggan, harus dilakukan dengan efisien, konsisten, dan tepat waktu (proses operasi). Jika semuanya terpenuhi maka kinerja perusahaan tersebut mengalami peningkatan, karena secara keseluruhan waktu yang digunakan tidak sia-sia, dan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan selama operasi tidak membengkak (perspektif keuangan).

Selain itu perusahaan tidak boleh hanya memikirkan kalau keinginan pelanggan telah terpenuhi dan produk yang dipasarkan telah laku terjual maka hal itu telah selesai begitu saja. Tetapi perusahaan juga harus memberikan jaminan (pelayanan purna jual) seperti layanan pemeliharaan produk (garansi), layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, cara pembayaran, dan sebagainya. Dengan adanya layanan purna jual akan menambah nilai produk yang dipasarkan perusahaan dan menambah *customer value* terhadap produk perusahaan.

Perspektif yang terakhir dari sistem BSC adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dampak globalisasi yang terus meningkat saat ini, mengharuskan tiap perusahaan untuk memikirkan perbaikan yang berkesinambungan atas produk-produk yang dipasarkan, proses yang ada lebih efisien dan efektif, dan tidak ketinggalan kemampuan di dalam menciptakan produk baru perlu dilakukan perusahaan. Agar semuanya bisa terlaksana tentu perusahaan harus bisa meningkatkan kinerja orang-orangnya mulai dari yang

paling bawah hingga yang paling atas, yaitu dengan memberikan pelatihan tambahan kepada karyawan perusahaan, memberikan gaji dan tunjangan karyawan yang sesuai, menerima ide masukan dari karyawan, dan sebagainya.

Dilakukannya perbaikan yang berkesinambungan oleh perusahaan akan mempengaruhi *value* bagi perusahaan. Dan kesetiaan pelanggan terhadap produk-produk perusahaan akan terus terjaga, karena melalui penciptaan produk baru akan memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Selain itu dengan proses produksi yang efisien dan efektif perusahaan bisa melakukan penetrasi pasar yang lebih luas, sehingga perusahaan dapat meningkatkan *revenues*, *margin*, *growth*, dan secara tidak langsung juga meningkatkan *value* para pemegang saham.

Demikianlah empat perspektif utama yang dibahas dalam *balanced scorecard* yang mesti dikelola dan diukur kinerjanya secara konstan dari waktu ke waktu. Pada dasarnya keempat perspektif diatas bersifat sinergis dan saling berhubungan erat secara hirarkis. Meskipun sebagian perusahaan mengatakan penggunaan sistem BSC ini sedikit rumit, namun dengan BSC perusahaan bisa meningkatkan kinerjanya, sehingga keinginan perusahaan untuk mewujudkan tujuan jangka panjangnya dapat tercapai. Oleh karena itu *balanced scorecard* dikatakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan.

### **Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Kinerja Perusahaan**

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu perusahaan pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, sebagai bahan evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya agar diketahui seberapa pesat perkembangan yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

Untuk mengukur kinerja perusahaannya, para manajer tidak dapat hanya melihat dari sisi keuangan saja, namun juga dari sisi non-keuangan. Karena informasi non-keuangan juga menjadi salah satu tonggak untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Informasi non-keuangan menjadi sesuatu yang penting, untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan. Jadi tidak hanya difokuskan kepada pengurangan biaya-biaya misalnya seperti biaya tenaga kerja, biaya penelitian, dan lain-lain. Tetapi juga kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan.

Tabel. 1  
Hubungan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*

<b>Dimensi <i>Balanced Scorecard</i></b>	<b>Indikator Kinerja</b>
1. Perspektif Keuangan	Tingkat profitabilitas perusahaan, jumlah penjualan dalam setahun, tingkat efisiensi biaya operasi, ataupun juga sejumlah indikator keuangan seperti <i>Return on Investment</i> , <i>Return on Asset</i> , dan <i>Economic Value Added</i> .
2. Perspektif Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan, <i>brand image index</i> , <i>brand loyalty index</i> , persentase <i>market share</i> , <i>market penetration level</i> .
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	Persentase produk yang cacat, tingkat kecepatan dalam proses produksi, jumlah inovasi proses dan produk yang dikembangkan dalam setahun, jumlah produk/ jasa yang di-delivery dengan tepat waktu, ataupun jumlah pelanggaran SOP ( <i>Standard Operating Procedures</i> ).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Tingkat kepuasan karyawan, level kompetensi rata-rata karyawan, indeks kultur organisasi, ataupun jumlah jam pelatihan dan pengembangan per karyawan.

Sumber: <http://www.indofamilybisnis.com/index2.php>

Karena informasi non-keuangan juga menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, maka perusahaan bisa melakukannya dengan pendekatan sistem pengukuran kinerja yang disebut *balanced scorecard* (BSC). BSC merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi peningkatan kinerja sebuah

perusahaan, tidak hanya sisi keuangan yang diukur, tetapi sisi non-keuangan juga diukur, seperti pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran, hal ini terlihat pada Tabel. 1 di atas. Tujuan lain BSC dalam penilaian kinerja perusahaan adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran perusahaan dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh perusahaan tersebut. Jadi BSC juga bisa dikatakan sebagai faktor pendorong kinerja perusahaan.

## 6. SIMPULAN

Keberhasilan suatu perusahaan sebagai organisasi bisnis bergantung pada keberhasilan proses bisnis yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan dalam semua dimensi guna meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri. Belum lagi dampak globalisasi yang begitu terasa membuat semua perusahaan harus bersaing ekstra keras dengan perusahaan lain guna kelangsungan hidup perusahaan. Kinerja suatu perusahaan harus memperlihatkan adanya kemajuan dari satu periode ke periode selanjutnya.

Dan keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas juga dari sistem manajemen yang digunakan perusahaan itu sendiri. Apalagi hanya pada sisi keuangan perusahaan. Karena keuangan yang bagus belum tentu menjamin kalau kinerja perusahaan itu baik. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sistem penilaian yang tidak hanya melihat sisi keuangan saja, namun sisi non-keuangan juga diperhatikan. Sistem inilah yang nantinya membawa perusahaan ke depan menjadi lebih baik dan maju. Sistem ini adalah *balanced scorecard* (BSC).

Inti dari BSC adalah menilai kinerja perusahaan dari dua sisi, yaitu: keuangan dan non-keuangan. Dengan adanya tambahan informasi non-keuangan, maka manajer dapat mengetahui apakah kinerja perusahaan sudah baik atau belum. Sisi non-keuangan yang dinilai dari sistem BSC adalah pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana semuanya itu saling berkaitan, antara keuangan dan non-keuangan dan saling sinergis, antara satu dengan yang

lain, sehingga terjadi keseimbangan. Informasi ini dibutuhkan perusahaan guna meningkatkan keuangan perusahaan, meningkatkan *customer value* perusahaan akan berdampak pada laba perusahaan, memperbaiki proses operasi perusahaan, bahkan digunakan perusahaan untuk membuat keputusan dan sebagainya, sehingga meningkatkan kinerja serta kelangsungan hidup perusahaan. Maka *balanced scorecard* selain digunakan untuk melihat apakah sistem yang dijalankan atau digunakan saat ini sudah tepat, juga dijadikan alat sebagai alat ukur kinerja perusahaan itu sendiri.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Robert N., dan Govindajaran, Vijay, 2007. *Management Control System*, Twelfth Edition, International Edition, New York, Mc Graw Hill.
- Campbell, 2002. Implementasi *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan* Vol. 6, No. 2, Nopember 2004: 107, <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>.
- CFQ (*Center for Quality*) *Newsletter*, 2007. *Balanced Scorecard: Menterjemahkan Visi, Misi, Nilai, dan Strategi Organisasi*, Edisi Ketujuh, Juni 2007: 3-4.
- David, Fred R., 2006. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Kesepuluh, Buku Satu, Terjemahan Oleh: Ichsan Setyio Budi, S. E., M. si., Ak., Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray H., dan Norren, Eric W., 2000. *Akuntansi Manajerial*, Buku Satu, Terjemahan Oleh: A. Totok Budisantoso, S. E., Akt., Jakarta: Salemba Empat.
- IndoFamilyBisnis*, 2008. Mengelola Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard*, Agustus 2008, <http://www.indofamilybisnis.com/index2.php>.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_, 2001a. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Kesatu, September 2001., Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Edisi Kelima, Alih Bahasa: Halida, S. E., Dewi Sartika, S. S., Jakarta: Erlangga, hal: 258-259.

Williams, Chuck, 2001. Manajemen, Buku Satu, Terjemahan Oleh: M. Sabarudin  
Napitupulu, S. E., Ak., Jakarta: Salemba Empat.

