

BALANCED SCORE CARD (KARTU STOK BERIMBANG) SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN YANG REPRESENTATIF

Elvia Puspa Dewi

STIE Taman Siswa Jakarta
E-mail: elviapuspa2@gmail.com

Abstrak: Masih banyak perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan yang dianggap belum akurat karena tidak mencakup keseluruhan dimensi strategi perusahaan dan bersifat jangka pendek. Perusahaan penting untuk mengukur kinerja yang terpadu yaitu pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Tujuan penelitian untuk membahas *balancescorecard* (kartu stok berimbang) sebagai alat ukur kinerja yang terpadu dan representatif, sehingga dapat merancang sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif. Metode penelitian menggunakan studi pustaka dengan pendekatan deskriptif eksploratif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *balance scorecard* adalah: (1) sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang representatif karena mempresentasikan pemahaman manajemen strategis dengan menyusun indikator non-finansial kuantitatif dan finansial, (2) merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun non-keuangan, (3) meliputi empat perspektif yaitu: (a) perspektif keuangan, (b) perspektif pelanggan, (c) perspektif proses bisnis internal dan (d) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke berbagai tujuan dan ukuran nyata. Disarankan agar perusahaan mulai menggunakan konsep *balance scorecard* (kartu stok berimbang sebagai ukuran kinerja, sebelumnya perusahaan harus dapat merumuskan strategi yang jelas agar tidak memiliki masalah dalam aplikasinya.

Kata kunci: kartu stok berimbang, alat ukur, kinerja perusahaan

Abstract There are still many companies measure their performance with financial standard which are considered as not accurate because it does not cover the whole dimension of the corporate strategy and as the short-term. It is important for the companies to measure the performances by an integrated performance measurement, namely financial and non financial. The purpose of the study is to discuss the balance scorecard (card stock, balanced) as a tool to measure the performance of integrated and representative, so that it can design a performance measurement system that is more comprehensive. The methods using a descriptive approach library study exploratory. The results showed that balance scorecard are: (1) as a representative tool to measure the company's performance because it presents the understanding of strategic management by drawing up quantitative indicators of non-financial and financial, (2) is a contemporary management tool that measures the performance of the company based on the financial aspects as well as non-financial, (3) include the following four perspectives: (a) of the financial perspective, (b) the customer perspective, (c) the internal business processes perspective and (d) the learning and growth perspective of the company implemented strictly and explicitly to various destinations and the real size. It is suggested that the company started using the balance scorecard concept as a performance measure, but a company representative before should be able to formulate a clear strategy in order not to have problems in its application.

Key words: balanced scorecard, measuring equipment, company performance

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini adalah bahwa untuk berhasil dalam persaingan pada abad informasi saat ini, perusahaan-perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang representatif agar dapat mewujudkan sasaran dan strategi perusahaan sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba. Saat ini masih banyak perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Padahal mengukur kinerja perusahaan yang menyeluruh dengan

cara menggunakan ukuran keuangan, kurang akurat karena bersifat jangka pendek dan belum mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama untuk dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.

Ukuran keuangan mudah dilakukan hanya dengan mengukur kinerja personal kinerja keuangan secara periodik. Indikator-indikator yang terpenting dalam ukuran ini adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dan berorientasi

pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Tekanan pengukuran kinerja pada ukuran keuangan tidak cukup karena ukuran keuangan sering menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah pentingnya, seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan. Sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan juga suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan pengukuran kinerja non keuangan. Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Selain itu, terdapat pergeseran paradig dengan adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*. Hal ini akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya dan juga mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.. Dengan adanya kelemahan penilaian kinerja perusahaan dari sudut pandang keuangan, maka muncul ide untuk mengukur kinerja dari aspek non keuangan. antara lain meliputi: (1) besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, (2) kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, (3) pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, (4) citra perusahaan di mata masyarakat, (5) tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, (6) persentase barang rusak selama produksi, (7) banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (S. Yuwono, E. Sukarno, & M. Ichsan, 2003).

Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja terpadu dari berbagai perspektif secara komprehensif, yaitu ukuran keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja terpadu adalah pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan (*customer*), proses internal, para pekerja dan sebagainya. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (1992) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut

dengan *Balancescorecard* (Kartu Stok Berimbang) yaitu salah satu bentuk sistem pengukuran kinerja terpadu. *Balancescorecard* memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang,

Tujuan penelitian ini adalah untuk membahas *balancescorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang terpadu dan representatif. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka dengan pendekatan analisis deskriptif eksploratif.

PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja

Menurut Efraim Ferdinan Giri (1998) bahwa pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Selanjutnya menurut Ihyaul M.D Ulum (2009), Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*. Selanjutnya Horngren dalam Laela Fatma (1998), menyatakan bahwa pada dasarnya ukuran kinerja yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut: (1) Berhubungan dengan tujuan perusahaan (2) Mempunyai perhatian yang seimbang antara jangka pendek dan jangka panjang (3) Menggambarkan aktivitas kunci manajemen (4) Dipengaruhi oleh tindakan karyawan (5) Siap dipahami oleh karyawan (6) Digunakan dalam evaluasi dan bermanfaat bagi karyawan (7) Bertujuan logis dan merupakan pengukuran yang mudah (8) Digunakan konsisten dan teratur.

Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* (kartu stok berimbang) membuat perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan.

Konsep *Balancedscorecard* (Kartu Stok Berimbang)

Konsep *balancedscorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Menurut Kaplan & Norton (2000:17) bahwa *Balanced scorecard* (kartu stok berimbang) adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu: (1) ukuran kinerja finansial masa lalu dan (2) memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan. Kerangka kerja ini meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. (Kaplan dan Norton, 1996) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*).

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Scorecard harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang

yang diinginkan perusahaan.

Pearce & Robinson (2007:254) mendefinisikan *balancedscorecard* sebagai satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan yaitu: (1) kinerja keuangan, (2) pengetahuan mengenai pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. Sementara Hansen dan Mowen, (2006) menyatakan bahwa visi dan strategi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja yang terdapat dalam empat perspektif pada *Balanced Scorecard*, yaitu: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur). Kaitan masing-masing perspektif dengan strategi sangat kuat apabila diperhatikan hubungan antara visi, misi dan strategi sebagai awal penetapan perspektif.

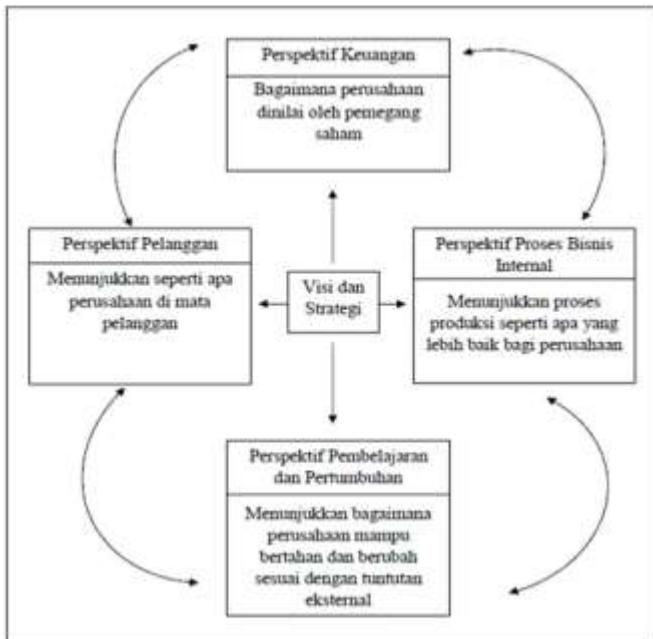
Menurut Pearce and Robinson (2007:255), *Balance Scorecard* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata. *Balancedscorecard* menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Tujuan menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya dengan cara:

1. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
2. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana

keuangan mereka. *Balancedscorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

3. Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *balancedscorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan dan mengandung definisi yang tepat mengenai visi dan strategi perusahaan. Visi dan strategi tersebut dikelilingi oleh empat kotak tambahan. Setiap kotak mencerminkan perspektif yang memiliki tujuan, ukuran, target, dan inisiatif, seperti yang terlihat pada Gambar 1:

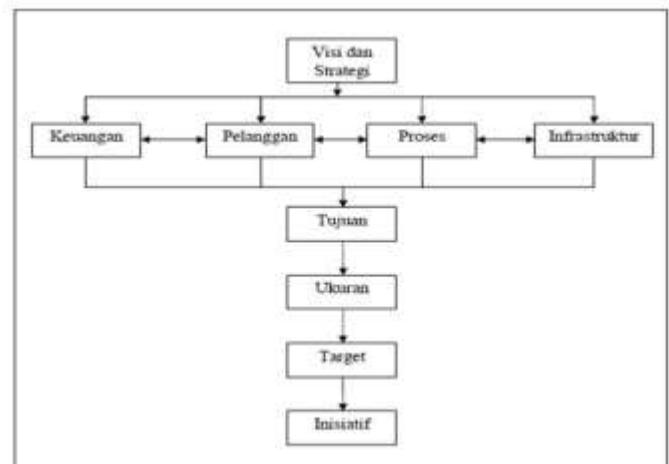


Gambar 1. Kerangka kerja dalam *Balanced Scorecard*
Sumber: Kaplan dan Norton (2000:17)

Perspektif keuangan merupakan konsekuensi ekonomi dari tiga perspektif lain; **perspektif pelanggan** mengukur tingkat kepuasan pelanggan dan menganalisis pangsa pasar dimana produk perusahaan akan bersaing dengan produk perusahaan pesaing. Pada **perspektif**

proses bisnis internal menjelaskan tentang proses internal perusahaan dalam kontribusinya memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemilik perusahaan. **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan** mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan melakukan perbaikan terhadap sumber daya yang dimiliki perusahaan. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut dapat memberikan pandangan luas bagi perusahaan daripada ukuran kinerja tradisional yang hanya berfokus pada tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan.

Proses penerjemahan strategi seperti terlihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Proses Penerjemahan Strategi
Sumber: Hansen dan Mowen (2006)

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat (Lodovicus Lasdi,2002).

Konsep hubungan sebab-akibat memiliki peranan penting dalam keempat perspektif *balanced Scorecard* yang saling berkaitan satu sama lain. Keempat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* tidak dapat dipisahkan karena memiliki keterkaitan dengan masing-masing perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton,2000). Misalnya, pada perspektif keuangan ditetapkan tujuan *Return On Capital Employee*

(ROCE). Kinerja ROCE tersebut dinilai dari besarnya tingkat penjualan yang tinggi terhadap pelanggan. Peningkatan penjualan ini disebabkan karena adanya loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan.

Loyalitas pelanggan akan semakin meningkat apabila perusahaan mampu melakukan pengiriman tepat waktu terhadap produk yang diinginkan oleh pelanggan. Pengiriman produk tepat waktu dapat menghindari kekosongan produk yang terdapat di pasaran dan mencegah produk perusahaan pesaing mengisi kekosongan produk perusahaan yang terlambat dikirim. Loyalitas pelanggan dan pengiriman tepat waktu akan dimasukkan dalam perspektif pelanggan karena memiliki pengaruh terhadap ROCE.

Selanjutnya, pada perspektif proses bisnis internal akan dimasukkan faktor waktu siklus produksi dan kualitas proses internal karena dianggap memiliki pengaruh terhadap pengiriman yang tepat waktu. Waktu siklus produksi yang singkat dan kualitas proses internal yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Produk yang selesai lebih cepat dari waktu yang diperkirakan dapat segera dikirim untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pada akhirnya, dengan adanya penurunan siklus produksi dan kualitas proses internal, maka perusahaan memerlukan adanya pelatihan dan peningkatan kemampuan bagi karyawannya. Diharapkan dengan adanya pelatihan karyawan ini dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan. Pada *Balanced Scorecard*, pelatihan dan peningkatan kemampuan karyawan dimasukkan ke dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* sebagai berikut

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja jangka pendek dan jangka panjang dan mengacu pada konsekuensi keuangan secara keseluruhan dari ketiga perspektif lainnya. Dalam mengukur perspektif keuangan, manajemen perusahaan dapat menggunakan analisis rasio sebagai alat ukur kinerja keuangan perusahaan. Adapun

rasio yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan adalah sebagai berikut: (1) **Rasio Likuiditas**; yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Ukuran rasio yang digunakan untuk mengukur rasio likuiditas adalah *Current Ratio*, *Quick Ratio*, dan *Cash Ratio*. (2) **Rasio Solvabilitas**; disebut juga sebagai rasio *leverage* mengukur perbandingan dana yang dimiliki perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kredit perusahaan tersebut. Rasio yang digunakan untuk mengukur rasio solvabilitas yaitu *Total Debt to Equity Ratio* dan *Total Debt to Total Asset Ratio*, (3) **Rasio Profitabilitas**; yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Ukuran yang dipakai untuk menghitung rasio profitabilitas yaitu *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return on Equity*, (4) **Rasio Pertumbuhan**; menghitung besarnya tingkat pertumbuhan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Rasio yang digunakan untuk menghitung rasio pertumbuhan adalah rasio laba terhadap saham beredar (EPS), rasio harga saham terhadap laba per lembar saham (*P/E Ratio*), rasio harga saham terhadap penjualan (*P/S Ratio*), dan rasio harga saham terhadap nilai buku (*PB/V Ratio*). (Hansen dan Mowen, 2006)

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing (Hansen dan Mowen, 2006). Menurut Lodovicus Lasdi (2002) bahwa pada perspektif pelanggan terdapat lima tujuan utama yaitu: (1) **Pangsa pasar**; mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, (2) **Retensi pelanggan**; digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Peningkatan retensi pelanggan berhubungan dengan tingkat loyalitas pelanggan terhadap produk perusahaan, (3) **Akuisisi pelanggan**; mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru, (4) **Kepuasan pelanggan**; yaitu respon atau tanggapan yang diberikan

para konsumen setelah terpenuhinya kebutuhan mereka akan sebuah produk ataupun jasa. Digunakan untuk mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan, **(5) Peningkatan profitabilitas pelanggan;** digunakan untuk mengukur seberapa keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan. Profitabilitas pelanggan yaitu nilai pelanggan bagi perusahaan melalui loyalitas pelanggan, pertumbuhan, promosi, dan wawasan pelanggan terhadap produk perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Hansen dan Mowen (2006) bahwa Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Pada perspektif ini, terdapat rantai nilai proses yang terdiri dari tiga proses, yaitu: **(1) Proses inovasi;** mengantisipasi keperluan yang timbul dan potensial dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa baru untuk memuaskan kebutuhan itu, **(2) Proses operasional;** menghasilkan dan memberikan produk dan jasa yang telah ada kepada pelanggan. Proses ini dimulai dengan pesanan pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa, **(3) Proses pasca penjualan;** memberikan jasa pelayanan yang cepat tanggap dan penting bagi pelanggan setelah produk atau jasa telah dikirim.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Hansen dan Mowen (2006) bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memiliki tiga tujuan utama, yaitu: **(1) Peningkatan kemampuan pegawai;** dalam usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai, perusahaan biasanya memberikan pelatihan kepada pegawai. Pemberian pelatihan kepada pegawai ini dapat memberikan keahlian baru. Selain itu, persentase pegawai yang dibutuhkan di area-area kunci tertentu dengan keahlian yang diminta menandakan kemampuan organisasi untuk memenuhi tujuan tiga perspektif lainnya, **(2) Peningkatan motivasi;**

pemberdayaan, dan pensejajaran, Pegawai memiliki kebebasan, motivasi, dan inisiatif untuk menggunakan keahlian yang dimiliki secara efektif. Perusahaan biasanya memberikan umpan balik kepada para karyawannya agar lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu **(3) Peningkatan kemampuan sistem informasi;** berarti memberikan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu pada pegawai.

Kaplan dalam Kussetya Ciptani Monika (2000) mengungkapkan, betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini disebabkan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif dalam *Balanced Scorecard* dan tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001), bahwa *balanced scorecard* memiliki keunggulan sebagai berikut **(1) Komprehensif;** Sebelum konsep *Balancedscorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *balanced scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari *output* yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan adanya perluasan pengukuran ini diharapkan manfaat yang diperoleh oleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang kompleks, **(2) Koheren;** *Balanced scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung, **(3) Seimbang;** keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal.

Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staf dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan, **(4) terukur**; dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

Menurut Barbara Gunawan (2000) bahwa keunggulan *balanced scorecard* adalah: (1) Adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (2) Fokus terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Zingales et.al. (2002) bahwa langkah awal implementasi *balanced scorecard*, beberapa langkah awal mengimplementasikan *balanced scorecard* yaitu (1) Memperjelas visi dan strategi perusahaan serta mengembangkan sasaran strategis (2) Mengidentifikasi proses bisnis yang ada dimana *sustainability* dapat menambah nilai dan memperbaiki kinerja menentukan bagaimana program lingkungan yang ada mendukung sasaran *sustainability* dalam perspektif pelanggan dan finansial belajar bagaimana *sustainability* dapat menggantikan proses dan produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mengerti bagaimana mengantisipasi dan mempengaruhi kebutuhan pelanggan masa depan terkait praktek berkelanjutan (3) Meluncurkan inisiatif strategi lintas bisnis (4) Membimbing setiap bisnis unit mengembangkan strateginya masing-masing, konsisten dengan yang dimiliki perusahaan

Setiap sistem tetap ada kelemahannya, demikian juga *Balanced scorecard*. Menurut (Lee et.al., 2000), bahwa kelemahan *Balance scorecard* antara lain: (1) Perangkat yang lebih secara efektif mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi (2) Meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar

baru dapat diidentifikasi.

Balanced scorecard sebagai alat strategis pengukuran secara komprehensif. Umumnya *balanced scorecard* dimasukkan dalam kerangka manajemen strategik. Manajemen strategik adalah pola pengelolaan strategi organisasi jangka pendek dan panjang. Terdiri dari 4 langkah utama dalam menciptakan masa depan organisasi yaitu: (1) Perencanaan jangka panjang (*long-range profit planning*), terdiri dari perumusan strategi, perencanaan strategi dan penyusunan program (2) Perencanaan laba jangka pendek (3) Implementasi (4) Pemantauan (Lasdi,2002) Tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *Balanced Scorecard* akan membantu dalam: (1) Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran scorecard, (2) Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek, (3) Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan scorecard awal.

Strategy Map Balance Scorecard; hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendricks (2004) menjelaskan bahwa: (1) Memahami bahwa *Balanced Scorecard* adalah bagian dari proses yang dimulai dengan strategi. Oleh karena itu disarankan untuk menyertakan *Balanced Scorecard* sejak strategi dimulai, dengan penegasan strategi sejak dari awal, (2) Keterlibatan manajemen senior sangat kritis, karena dukungan internal sangat dibutuhkan guna menentukan keberhasilan organisasi menerapkan Balance Scorecard.

Kaplan dan Norton (2000) memperjelas lagi bahwa masing-masing perspektif haruslah sedemikian rupa terkait satu sama lain sehingga realisasinya merupakan satu rangkaian., maka akan diperoleh satu peta strategi yang secara jelas menunjukkan bagaimana visi dan misi diterjemahkan menjadi bagian-bagian yang operasional yaitu sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Bila hal ini tersusun maka apa yang disampaikan Kaplan bahwa *Balanced scorecard* menjadi bagian dari strategi karena memberikan umpan balik dan koreksi atas hasil yang diperoleh.

Hendrick (2004) menunjukkan kendala penerapan *Balanced scorecard*: (1) sedikit pemeriksaan tentang

faktor yang berkaitan dengan pengadopsian *Balancescorecard* dan (2) masih dibutuhkan keyakinan bahwa dengan pengadopsian *Balancescorecard* akan berdampak kepada kinerja keuangan. Kunci daripada penerapan *Balancescorecard* adalah: (1) Keterlibatan kepemimpinan senior (2) Mengartikulasi visi dan strategi perusahaan (3) Mengidentifikasi kategori kinerja yang menghubungkan visi dan strategi terhadap hasil (4) Terjemahkan papan nilai kepada tim, devisi, dan tingkatan fungsi (5) Kembangkan pengukuran yang efektif dan standar (6) Kenakan penganggaran yang tepat, Teknologi Informasi, Komunikasi, dan sistem imbal jasa (7) Melihat Balance Scorecard sebagai proses kontinuis, membutuhkan perbaikan, penilaian ulang, dan pemutakhiran, dan Percaya bahwa Komitmen pimpinan puncak tetap saja sangat penting, karena hanya dengan adanya komitmen itulah organisasi dapat bergerak. Satu hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah mengakomodasi hal-hal yang umum dalam satu industri, Penentuan sasaran dan target bukanlah pekerjaan yang mudah karena hal ini harus termuat dalam satu perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Artinya penetapan demikian haruslah disertai dengan pengalokasikan sumberdaya yang jelas terhadap upaya pencapaian tujuan. Tanpa adanya pengalokasian sumberdaya maka tidak akan ada jaminan bahwa organisasi akan mencapai manfaat dari Balance Scorecard yang telah disusun.

Kaplan (1992) telah melakukan riset terhadap 12 perusahaan yang memiliki kinerja yang bagus secara *finansial*. Dalam riset awal yang dilakukan tersebut menyatakan bahwa 10 perusahaan diantaranya memiliki kriteria-kriteria yang menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat diterapkan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja *finansial* mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan

empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Menurut O'Reilly dalam Mattson (1999), sebenarnya *Balanced Scorecard* memiliki fokus yang sama dengan praktek manajemen tradisional yaitu sama-sama berorientasi pada *customer* dan efisiensi atas proses produksi, tetapi yang membuat berbeda adalah *Balanced Scorecard* ini memberikan suatu rerangka pengembangan organisasi bisnis untuk melakukan pengukuran dan monitoring semua faktor yang berhubungan dengan hal tersebut secara terus-menerus.

Dengan adanya konsep *Balanced Scorecard* akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu *Balanced Scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena *balanced scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Adanya kelebihan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *balanced scorecard*. Menurut survei yang dilakukan oleh Gartner Group (Mattson, 1999) sebanyak 60 persen dari 1000 perusahaan versi majalah Fortune Agustus, 1999 telah mencoba untuk menerapkan filosofi *balanced scorecard* dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000 ini. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan Lutheran Brotherhood di Minneapolis, pihak manajemen telah memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* ini sejak tahun 1998. Pendekatan yang digunakan untuk menerapkan konsep *balanced scorecard* di perusahaan Lutheran Brotherhood ini menggunakan model pendekatan *hands-on approach*, sedangkan sistem manajemen tetap dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan. Salah satu cara adalah dengan melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawannya yang dikembangkan

melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi *Balanced Scorecard* melalui acara diskusi dan pertemuan.

Selain itu perusahaan Lutheran Brotherhood berusaha memonitor opini *customer* pada umumnya mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*. Melalui cara yang ditempuh tersebut Lutheran Brotherhood merasakan suatu peningkatan kualitas karyawan dan partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

1. *Balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang representatif karena mempresentasikan pemahaman manajemen strategis dengan menyusun indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator finansial.
2. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan maupun non keuangan.

Saran

Perusahaan dapat menggunakan konsep *balancescorecard* sebagai alat ukur kinerja yang representative namun perusahaan sebelumnya harus dapat merumuskan strateginya yang jelas terlebih dahulu sehingga perusahaan tidak mengalami permasalahan penerapan *balancescorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Barbara Gunawan. Menilai Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*. *Manajemen*, No 145, September, 2000, 36-40.
- Efraim Ferdinan Giri. *Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik*. *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46, Januari-April 1998.
- Hansen, R. Don, dan Maryanne, M. Mowen, *Management Accounting*, Edisi lima, Cincinnati-Ohio: Publishing Company, South-Western, 1998.
- Hansen dan Mowen. *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat. Jakarta. 2006,
- Hendricks, K. et.all. The Balance Scorecard: To Adopt or not to Adopt *Ivey Business ..Journal*, www.iveybusinessjournal.com, 2004.
- Ihyaul M.D. Ulum. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Bumi Aksara. Jakarta, 2006.
- Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press. Boston, United States of America, Januari-Februari 1992.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Harvard Business School Press, Boston, United States of America. 1996.
- Kaplan R.S & Norton D.P.. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta. 2000.
- Kussetya Ciptani Monika. *Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar* . *Jurnal Akuntansi & Keuangan Universitas Kristen Petra* Vol 2. No 1 Mei 2000.
- Laela Fatma. *Balanced Scorecard : Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen* . *Jurnal Teknologi Bisnis*, vol.2 No.1. 1998.
- Lee, S.F., Ko, Andrew Sai On. Building *Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology* . *Management Auditing Journal* 15/1/2 2000: 68-76.
- Lodovicus Lasdi. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global* . *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, vol.2 No.2, 150-169, Agustus 2002
- Mattson, Beth, *Executives Learn How to Keep Score : Balanced Scorecard Gets all Employees Focusing on Vision*, <http://www.ianalliot.com>,1999.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard*. Salemba Empat. Jakarta. 2001.
- Pearce J.A & Robinson R.B.. *Strategic Management, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Tanpa Penerbit. Tanpa Kota. 2008
- S. Yuwono, E. Sukarno, & M. Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004
- Zingales, F., Rourke, Anastasia O., Hockerts, Kai. *Balanced Scorecard and Sustainability, State of the Art Review*, Working Paper, Center for Management and Environment Resources, France. 2002.