

BAB II

BALANCED SCORECARD

II.1. Pengertian Kinerja

Helfert (1996) mendefinisikan kinerja sebagai (Srimindarti, 2004):

“suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.”

Sedangkan menurut Mulyadi (1999), kinerja merupakan:

“penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penentuan efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, yang dapat menunjukkan suatu tampilan keadaan perusahaan secara utuh selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.

Kinerja hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

II.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan penilaian atau pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities.”

Sedangkan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktiva perencanaan dan pengendalian (Yuwono, 2006: 21).

Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien (Srimindarti, 2004).

Menurut Lynch dan Cross (1993), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut (Yuwono, 2006: 29):

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

IL3. Alat Penilaian Kinerja Perusahaan

Alat penilaian kinerja perusahaan merupakan suatu sarana yang penting bagi perusahaan karena alat penilaian kinerja dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat penilaian ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan

kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Ciptani, 2000). Alat penilaian kinerja perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu alat penilaian kinerja keuangan dan non keuangan.

II.3.1. Alat Penilaian Kinerja Keuangan

Dalam manajemen tradisional, pengukuran kinerja yang biasa digunakan adalah pengukuran kinerja berdasarkan data keuangan. Ukuran dengan data keuangan inilah yang paling mudah diperoleh melalui sistem akuntansi dan mudah dilakukan penghitungannya, karena datanya bersifat kuantitatif. Ukuran keuangan ini berasal dari laporan keuangan yang telah dibuat oleh perusahaan selama periode tertentu, maka kinerja yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan saja, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang bersifat tidak seimbang (Srimindarti, 2004).

Pengukuran keuangan yang biasa digunakan adalah dengan menggunakan analisis rasio. Secara garis besar ada empat jenis rasio keuangan, yaitu (Husnan, 1995: 217):

a. Rasio likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya. Rasio yang umum dipergunakan, yaitu *Current Ratio* dan *Quick Ratio* (*Acid Test Ratio*).

b. Rasio *leverage*

Rasio *leverage* digunakan untuk mengukur seberapa jauh perusahaan dibelanjai dengan utang. Rasio yang digunakan yaitu *Debt Ratio*, *Debt Equity Ratio*, dan *Times Interest Earned Ratio*.

c. Rasio aktivitas

Rasio aktivitas digunakan untuk mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan sumber dayanya. Rasio yang digunakan yaitu *Inventory Turnover* (perputaran persediaan), *Fixed Asset Turnover* (perputaran aktiva tetap), dan *Total Asset Turnover* (perputaran total aktiva).

d. Rasio profitabilitas

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan dari keuntungan yang diperoleh dari penjualan dan investasi. Rasio yang digunakan yaitu *Gross Profit Margin* (Marjin Laba Kotor), *Operating Profit Margin* (Laba Bersih Operasi), *Net Profit Margin*, *Return On Investment*, dan *Return On Equity*.

Ukuran keuangan tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif. Ukuran tersebut adalah *lagging indicator* yang tidak mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir. Ukuran keuangan menceritakan sebagian, tidak semua, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai

bagi upaya penciptaan nilai keuangan masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton, 1996: 21).

Penggunaan ukuran keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain (Yuwono, 2006: 28):

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikannya aspek pengukuran kinerja non keuangan dan *intangible asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

II.3.2. Alat Penilaian Kinerja Non Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang keuangan sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya, seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan yang merupakan ukuran non keuangan. Data dalam ukuran non keuangan bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan atau yang menyangkut hubungan perusahaan dengan lingkungan eksternalnya yang memiliki pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Dalam suatu pengukuran kinerja diperlukan

suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan ini akan dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan (Ciptani, 2000).

Berbagai tehnik dan metode yang sudah ada dikembangkan untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara keuangan. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan tehnik dan metode pengukuran kinerja non keuangan, yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang (Ciptani, 2000).

II.4. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*) (Sugiyanto & Kasyful Anwar, 2003: 17).

Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa yang akan datang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan

dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan.

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

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* seharusnya menerjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran (Kaplan dan Norton, 2000: 9).

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan:

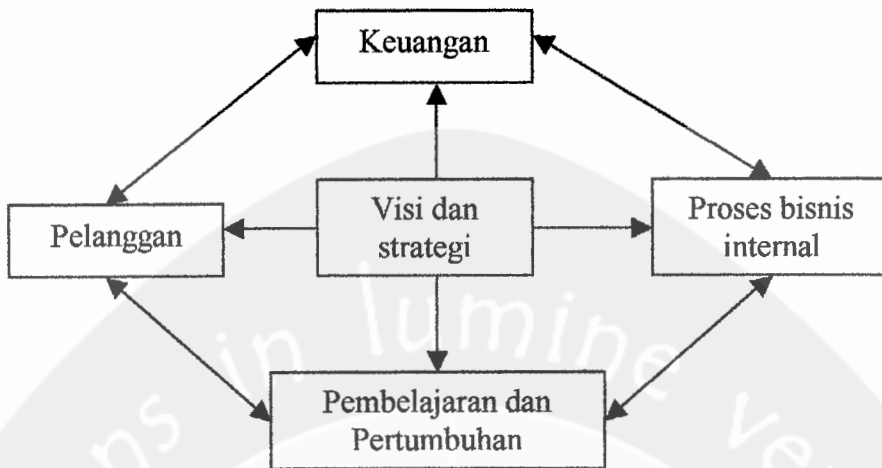
“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997), mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

"a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, customer, internal process, and learning and growth."

Dari dua definisi *Balanced Scorecard* di atas, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver (lead indicators)* (Yuwono, 2006: 7).

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, strategi dan keempat perspektif secara seimbang ditunjukkan dalam gambar II.1.



Gambar II.1
Balanced Scorecard

Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 8)

Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Yuwono, 2006: 10):

- Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
- Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
- Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan atau diperbaiki perusahaan? (perspektif proses bisnis internal)
- Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa depan dan bagaimana unit tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk

investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang (Yuwono, 2006: 10).

II.5. Aspek-aspek dalam *Balanced Scorecard*

II.5.1. Perspektif Keuangan

Ukuran-ukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya menyumbangkan perbaikan yang berarti bagi perusahaan. Perusahaan harus dapat menentukan ukuran keuangan yang sesuai dengan strategi yang digunakan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000: 42):

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa, dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya, tingkat pertumbuhan pendapatan atau tingkat pertumbuhan penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. Bertahan (*sustain*)

Pada tahap kedua ini dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti yang dilakukan pada tahap pertumbuhan.

Kebanyakan unit bisnis pada tahap bertahan akan menetapkan tujuan keuangan yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran yang digunakan akan menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan. Tolok ukur yang digunakan seperti tingkat pengembalian investasi, *return on capital employed*, dan nilai tambah ekonomis.

c. Menuai (*harvest*)

Pada tahap ini, perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai

adalah arus kas korporasi sebelum depresiasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

II.5.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan utama (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Perspektif ini merupakan faktor pendorong (*lead indicator*) (Kaplan dan Norton, 2000: 55). Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu (Yuwono, 2006: 33):

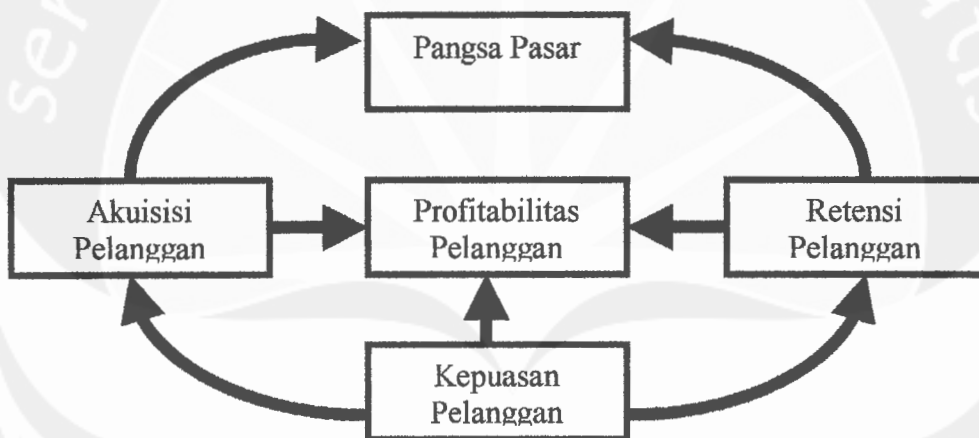
a. *Customer Core Measurement*

Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

1. Pangsa pasar (*market share*), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
5. Profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Semua ukuran tersebut diatas dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar II. 2
Ukuran Utama Dalam Perspektif Pelanggan

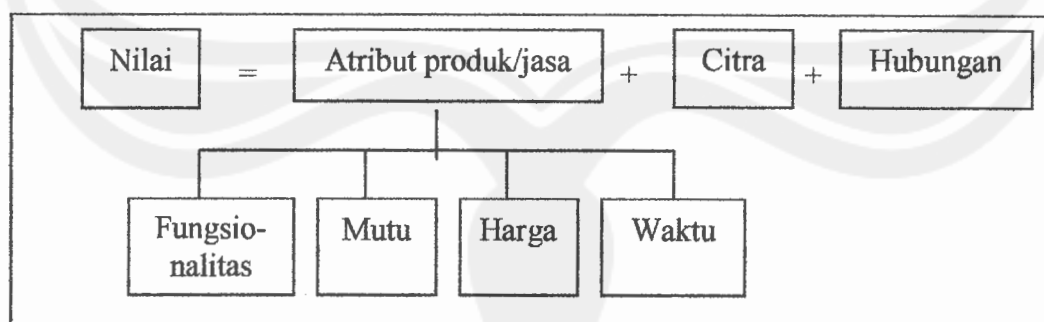
Sumber : Kaplan dan Norton (2000, 60)

- b. *Customer Value Proposition* , merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proporsition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. *Product/service attributes*. Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus

mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2. *Customer relationship*. Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh reponsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.
3. *Image and reputation*. Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image and reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan



Gambar II. 3

Model Generik Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 65)

II.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Tujuan dan ukuran-ukuran dalam perspektif ini biasanya dirumuskan setelah perusahaan mengidentifikasi tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan. Perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Perspektif ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000: 80):

a. Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis harus meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa dan pasar baru.

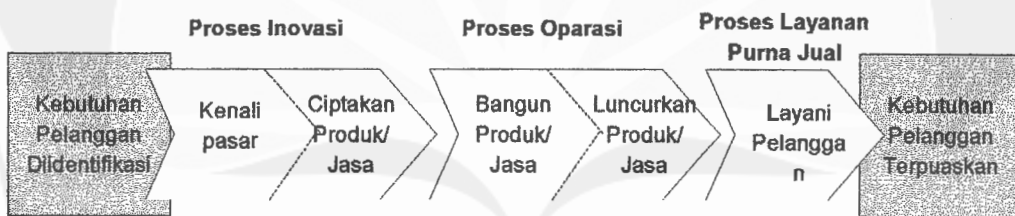
b. Operasi

Proses operasi adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Proses operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan penting, tetapi

mungkin bukanlah komponen yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan keuangan dan pelanggan.

c. Layanan Purna Jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa. Proses layanan purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan.



Gambar II. 4
Rantai Proses Bisnis Internal

Sumber : Kaplan dan Norton (2000: 84)

II.5.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif sebelumnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam ketiga perspektif *scorecard* yang pertama.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur, yaitu (Kaplan dan Norton, 2000: 109):

a. Kapabilitas karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap retensi karyawan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

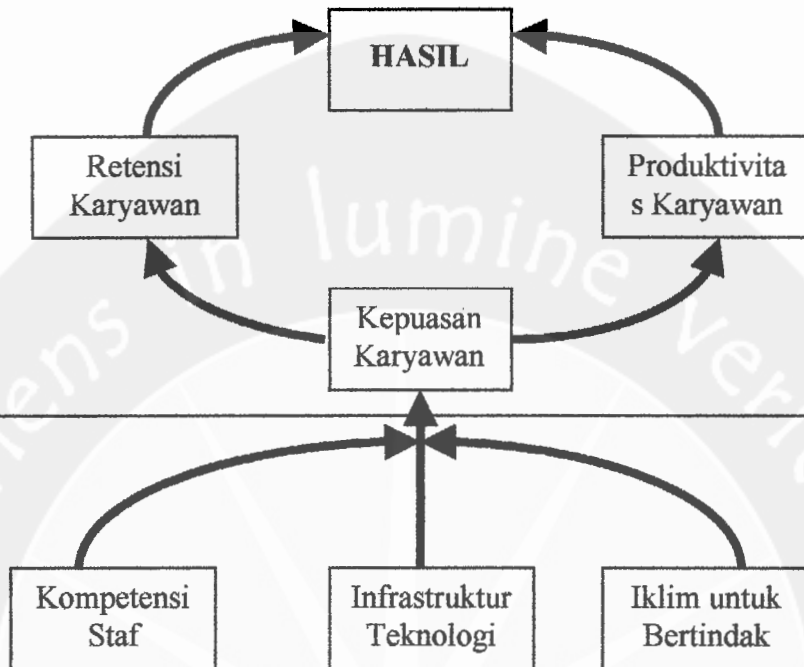
b. Kapabilitas sistem informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan.

Ukuran Inti



Faktor Pengaruh

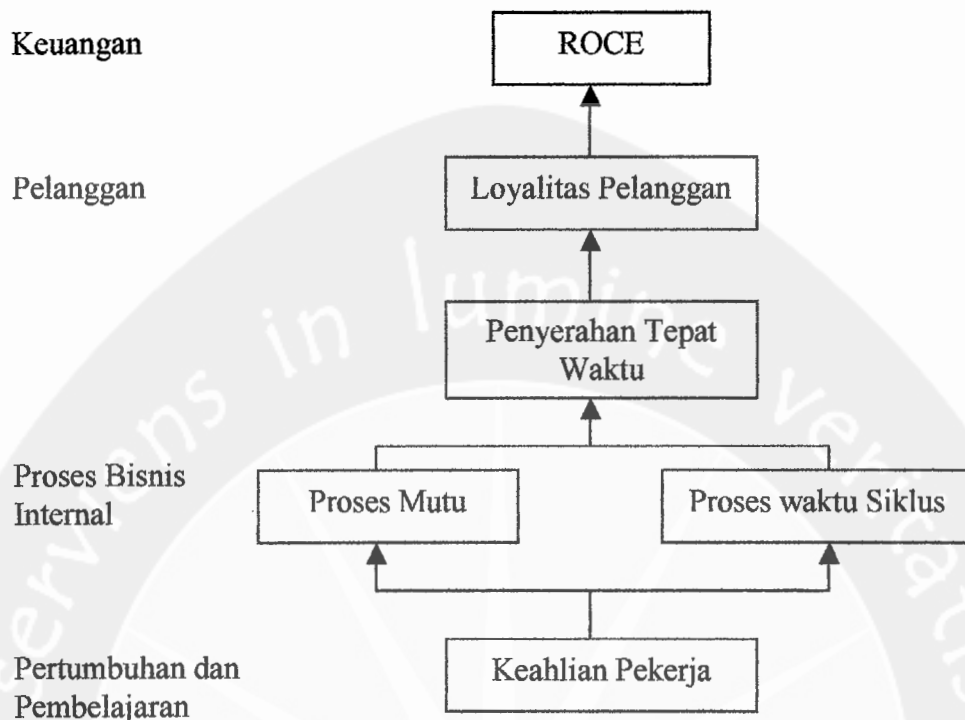
Gambar II. 5

Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan dan Norton (2000: 112)

II.6. Hubungan Sebab Akibat dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif di atas menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat, yang ditunjukkan gambar II. 6.



Gambar II. 6

Hubungan Antara Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 28)

ROCE merupakan ukuran keuangan. *Driver* dari ukuran ini akan diulang dan memperluas penjualan dari pelanggan yang sekarang yang akan menghasilkan tingkat loyalitas pelanggan yang tinggi. Untuk mencapai loyalitas tersebut diperlukan penyerahan yang tepat waktu yang mempunyai nilai yang tinggi bagi pelanggan, sehingga penyerahan tepat waktu termasuk dalam perspektif pelanggan. Untuk menyempurnakan penyerahan tepat waktu diperlukan proses waktu siklus yang pendek dalam proses operasi dan kualitas proses internal yang tinggi yang merupakan perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut akan dicapai dengan menyempurnakan keahlian pekerja yang merupakan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Nirhani, 2001).

II.7. Syarat Untuk Menyusun *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran mempunyai tujuan untuk memotivasi semua lini pekerja untuk mengimplementasikan strategi perusahaan dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin menyusun *Balanced Scorecard* harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Jeno, 1997: 68):

- a. Perusahaan telah memiliki strategi usaha formal yang jelas. Tanpa strategi yang jelas dan tepat, penerapan *Balanced Scorecard* hanya sekedar menjadi model bagi perusahaan.
- b. *Balanced Scorecard* suatu perusahaan harus meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karena keempat perspektif ini merupakan rantai nilai yang terintegrasi menjadi sistem pengukuran kinerja. Perusahaan bebas menentukan tolok ukur setiap perspektif sesuai dengan strategi yang ditetapkan.

II.8. Manfaat *Balanced Scorecard*

Mulyadi (1999: 39) menguraikan beberapa manfaat *Balanced Scorecard* dalam perusahaan, yaitu:

- a. *Balanced Scorecard* tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, tetapi juga mencakup perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- b. *Balanced Scorecard* menjadikan semua *strategic objectives* terukur, dengan demikian karyawan yang bertanggung jawab atas pencapaian *strategic objectives* tertentu dapat mengetahui ukuran keberhasilan pencapaian *strategic objective* tersebut dan faktor yang menjadi pemicu keberhasilannya.
- c. *Balanced Scorecard* memudahkan anggaran (rencana jangka pendek) dan penyusunan program (rencana jangka panjang).
- d. *Balanced Scorecard* menghasilkan benang merah yang menghubungkan anggaran, program, *strategic initiatives*, *strategic objectives*, strategi dan visi perusahaan.

II.9. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 63):

- a. Memberi penekanan pada aspek strategis perusahaan dalam proses pengendalian
- b. Memperjelas dan menerjemahkan visi ke dalam strategi
- c. Mengkomunikasikan dan memperjelas hubungan tujuan strategis dan tolok ukur
- d. Memberikan pandangan yang komprehensif dengan penggabungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan
- e. Menjelaskan sebab-sebab kegagalan

- f. Berorientasi pada jangka panjang dengan menelaah kembali seluruh proses untuk melihat kekurangan dan kemudian mengadakan perbaikan

Selain memiliki beberapa keunggulan, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu (Halim, Tjahyono, dan Husein, 2000: 217):

- a. Kurangnya hubungan antara ukuran keuangan dan non keuangan. Tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan. Inilah yang menjadi masalah pada *Balanced Scorecard* karena adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *Balanced Scorecard*.
- b. *Fixation on financial result*. Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan direksi berpengaruh pada pencapaian target.
- c. Tidak adanya mekanisme perbaikan. Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
- d. Ukuran-ukurannya tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

II.10. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi ke dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi perusahaan (Sugiyanto & Kasyful Anwar, 2003: 19). Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa mengalami kesuksesan sedangkan yang lainnya mengalami kegagalan.

Balanced Scorecard lebih daripada sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis untuk mengatur strategi mereka dalam jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996), ada empat tahap yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menggunakan *Balanced Scorecard* yang mereka sebut sebagai empat komponen sistem manajemen strategis, yaitu (Sugiyanto & Kasyful Anwar, 2003: 20):

a. Penjabaran visi

Dalam penjabaran visi ini dapat membantu manajer membentuk konsensus di seputar visi dan strategi organisasi. Manajer harus melakukan internalisasi, menjelaskan dan menyebarkan visi menjadi *share vision* dalam diri karyawan perusahaan.

b. Pengkomunikasian dan pengkaitan

Dalam hal ini manajer diharapkan mengkomunikasikan strategi mereka ke atas dan ke bawah organisasi dan mengaitkannya dengan sasaran

departemen dan individu. *Balanced Scorecard* memberikan manajer cara pemastian bahwa semua tingkat organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa baik sasaran departemen maupun individu sejalan dengan strategi jangka panjang tersebut.

c. Perencanaan bisnis

Tahap ketiga ini berguna bagi perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan keuangan mereka. Hampir semua perusahaan sekarang ini menerapkan bermacam program perubahan, masing-masing dengan kemenangan dan konsultannya sendiri, dan masing-masing bersaing dengan waktu, energi, dan sumber senior eksekutif mereka. Manajer menggunakan tujuan yang ditetapkan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk pengalokasian sumber dan penetapan prioritas, sehingga mereka dapat melangkah dan mengkoordinasi inisiatif-inisiatif yang mendorong mereka ke arah sasaran strategis jangka panjang mereka.

d. Umpan balik dan pembelajaran

Umpan balik dan pembelajaran memberikan perusahaan kapasitas untuk menjadikannya sebagai pembelajaran strategis. Dengan *Balanced Scorecard* di pusat sistem manajemennya, sebuah perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendek dari tiga perspektif (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dan mengevaluasi strategi dalam hal kinerja sekarang ini. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan

untuk memodifikasi strategi guna mencerminkan pembelajaran waktu riil.

II.11. *The Baldrige Criteria*

Evaluasi sistem pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan evaluasi terhadap berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan perusahaan saat ini. Dengan melengkapi berbagai instrument yang didasarkan pada *The Baldrige Criteria*, akan terlihat karakteristik suatu sistem pengukuran yang efektif dan seberapa jauh perusahaan terlibat dalam standart dan praktik *Balanced Scorecard*.

The Baldrige Criteria merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Kriteria-kriteria penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *The Baldrige Criteria* dinilai cukup luas, karena bukan hanya menilai kinerja perusahaan dari kriteria keuangan saja, tetapi juga menganalisis dan mengevaluasi kinerja perusahaan dari kriteria non keuangan.

The Baldrige Criteria selama lebih dari satu dekade telah digunakan oleh ribuan perusahaan di Amerika agar berkompetisi dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai jenis organisasi yang berbeda, besar atau kecil, perusahaan manufaktur atau jasa, maupun yang hanya memiliki satu kantor atau tersebar di seluruh dunia dapat menggunakan *The Baldrige Criteria* ini karena mencakup berbagai indikator kunci sebagai *framework* untuk menilai kinerja organisasi; pelanggan, produk dan jasa, operasional, sumber daya manusia, dan keuangan. Kriteria ini akan membantu perusahaan dalam

menyelaraskan sumber daya yang ada, meningkatkan komunikasi, produktivitas, dan efektivitas, serta mencapai tujuan-tujuan strategis (Yuwono, 2006: 95).

Dalam mengevaluasi sistem penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *The Baldrige Criteria*, terdapat aspek-aspek yang perlu diukur dalam perusahaan, yaitu (Yuwono, 2006: 97):

a. Pelanggan

Mengukur bagaimana perusahaan membangun hubungan untuk mendapatkan, memuaskan, dan mempertahankan pelanggan, dan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, serta bagaimana perusahaan menentukan kepuasan pelanggan.

b. Sumber Daya Manusia

Mengukur apakah pengelolaan kinerja karyawan mendukung pada pelanggan dan bisnis dan bagaimana perusahaan menentukan kepuasan pelanggan.

c. Keuangan

Mengidentifikasi pengukuran kinerja keuangan yang digunakan perusahaan.

d. Operasional

Mengukur bagaimana perusahaan mengelola proses utama yang mendukung proses penciptaan nilai pelanggan dan mencapai sukses dan pertumbuhan bisnis.

e. Kualitas produk atau jasa

Mengidentifikasi karakteristik produk atau jasa yang diukur dan kualitas produk atau jasa.

Aspek-aspek tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam kuesioner. Kuesioner terbagi dalam tiga bagian pengukuran, yaitu: bagian I yang meliputi lima pertanyaan yang menyangkut keseluruhan pendekatan yang ada, bagian II meliputi 33 pertanyaan yang mencakup berbagai jenis pengukuran yang spesifik, dan bagian III meliputi sepuluh pertanyaan mengenai analisis dan penggunaan data dalam perusahaan. Lingkup kuesioner berkenaan dengan keseluruhan perusahaan. Setiap pertanyaan yang ada dipilih jawaban yang sesuai sehingga didapat nilai keseluruhan evaluasi sistem. Perhitungan nilai keseluruhan adalah sebagai berikut (Yuwono, 2006: 101):

Total pertanyaan bagian I _____ x 2 = _____

Total pertanyaan bagian II _____ = _____ +

Total pertanyaan bagian III _____ x 2 = _____ +

Total nilai _____ /315

Total nilai tersebut diinterpretasi menjadi:

1. Nilai antara 268 hingga 315

Jika hasil perhitungan *score* pada kisaran 268 hingga 315 berarti perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja perusahaan. Perusahaan memiliki suatu database yang ringkas yang terhubung dengan *scorecard* kunci dan juga memiliki satu set tolok

ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan yang demikian dapat menjadi *benchmark* dalam suatu pengukuran.

2. Nilai antara 220 hingga 267

Perusahaan memiliki pendekatan yang sistematis dalam pengukuran dan dapat mencapai suatu keseimbangan yang baik, namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan pegawai. Perusahaan juga kurang dapat menggabungkan *scorecard* individu ke dalam ringkasan statistik dan menganalisis data untuk meningkatkan kinerja organisasi. Perusahaan telah membuat kemajuan dalam mengembangkan pendekatan pengukuran namun berbagai perbaikan harus terus dilakukan termasuk riset-riset tambahan untuk mengidentifikasi hubungan antara tolok ukur jangka panjang seperti kepuasan pelanggan atau pegawai dengan tolok ukur jangka pendek seperti kinerja keuangan.

3. Nilai antara 172 hingga 219

Berada pada kisaran nilai ini menempatkan perusahaan pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pendekatan pengukuran yang ada. Perusahaan juga dapat saja memiliki seperangkat tolok ukur seperti yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* organisasi seperti keuangan, operasional maupun data mengenai kualitas produk atau jasa namun

perusahaan juga memiliki banyak kelemahan dalam beberapa tolok ukur lainnya. Kemungkinan lainnya bahwa perusahaan memiliki terlalu banyak tolok ukur dan adanya inkonsistensi antar berbagai unit atau lokasi yang berbeda. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan pembenahan sistem pengukuran yang ada.

4. Nilai antara 171 atau kurang

Nilai ini mengindikasikan bahwa perusahaan masih jauh tertinggal dalam menerapkan *Balanced Scorecard*. Pengalaman menunjukkan bahwa sebagian besar organisasi yang berada pada level ini adalah organisasi pemerintahan dan kesehatan. Sebagian besar organisasi bisnis melakukan penilaian dengan mengukur kepuasan pelanggan, sebaliknya sektor pemerintahan dan rumah sakit yang cenderung lemah dalam pengukuran kualitas produk atau jasa dan kinerja pemasoknya. Organisasi yang memiliki skor kurang dari 50% hasil survei ini tidak memiliki tolok ukur yang strategis jangka panjang, padahal ini sama pentingnya dengan kinerja dalam sistem tradisional dan metrik-metrik operasional lainnya. Untuk mengatasi kelemahan ini perusahaan harus mengaplikasikan beberapa konsep dalam *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran dalam organisasi.