

PENERAPAN KONSEP BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN

M. Kurniawan *)

Abstrak

Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan mulai dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas.. Dalam perspektif *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan paling tidak harus dilihat dalam empat aspek kinerja, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif financial berorientasi kepada para pemegang saham, perspektif pelanggan berorientasi kepada usaha supplier untuk dapat bernilai bagi para pelanggan, perspektif proses bisnis internal berorientasi kepada proses bisnis apa yang sebaiknya dilakukan agar tujuan financial dan kepuasan customer baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek tercapai, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang berkaitan dengan cara meningkatkan dan menciptakan nilai secara terus menerus terutama yang berkaitan dengan pelanggan.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja*

A. PENDAHULUAN

Kinerja merupakan kemampuan kerja yang dicerminkan dengan hasil kerja. Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai, maka dilakukan penilaian terhadap kinerja. Salah satu tujuan dilakukannya penilaian terhadap kinerja adalah untuk memberikan motivasi kepada karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Sehingga hal ini akan membuahkan tindakan dan hasil sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Standar perilaku tersebut dapat berupa kebijakan manajemen ataupun rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk mengantisipasi munculnya perilaku-perilaku yang tidak diharapkan, dan sebaliknya merangsang munculnya perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada

waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial saja, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja non finansial sebagai penyeimbangannya. Dengan adanya keseimbangan pengukuran kinerja antara aspek financial dan non financial ini diharapkan akan membantu perusahaan untuk dapat lebih mengetahui dan mengevaluasi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tolok ukur memadai yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan secara seimbang antara aspek financial dan non financial tersebut adalah *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial yang dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional. Selain itu konsep *Balanced*

*) Dosen Tetap FE Univ-PGRI Plg

Scorecard merupakan alat yang cukup vital bagi organisasi perusahaan dalam merefleksikan pemikiran baru di era persaingan bisnis yang kompetitif dan efektivitas organisasi.

B. BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*Balanced*). Jadi *Balanced Scorecard* diartikan sebagai kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat hasil skor kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kerja yang sesungguhnya. Kemudian, hasil evaluasi ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja eksekutif.

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, professor dari Business School, dan David P. Norton, direktur riset kantor akuntan publik KPMG. Keduanya berasal dari USA. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P Norton mensponsori penelitian tentang "Pengukuran Kinerja pada organisasi masa depan". Kemudian hasil penelitian tersebut dipublikasikan dalam Harvard Business review pada periode Januari-Februari 1992, dalam sebuah artikel yang berjudul *Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, maka diperlukan ukuran yang komperhensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang (Rohm dalam Imelda, 2004). Masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan

Dalam perpektif keuangan, *Balanced Scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran disemua perspektif *scorecard* lainnya. Artinya bahwa tujuan dan ukuran keuangan harus memiliki peranan ganda yakni, untuk menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan ini pada sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham.

Menurut Kaplan (Kaplan dalam Ciptani, 2000), ketika perusahaan melakukan pengukuran secara *finansial*, maka hal pertama yang dilakukan oleh

perusahaan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimiliki. Ada tiga tahapan dalam perkembangan industri, yaitu :

a. Tahap Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan (*growth*) merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada ada tahap ini menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan dan penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Tahap Bertahan (*Sustain Stage*)

Sustain stage merupakan tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan berusaha untuk mengembangkannya jika memungkinkan. Sasara keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. Tahap Menuai (*Harvest*)

Dalam tahap yang merupakan tahap kematangan (*mature*) ini, perusahaan melakukan panen atas investasi yang dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi secara lebih besar dan tidak melakukan ekspansi untuk suatu yang baru, kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang sudah ada. Tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan.

Dari ketiga tahapan perkembangan industri yang dijelaskan diatas diketahui bahwa, masing-masing tahapan memerlukan strategi yang berbeda. Sehingga dari perpektif keuangan maka ada tiga aspek dari strategi yang dilakukan perusahaan yaitu : (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, serta (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton dalam Ciptani (2004) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu :

1. *Costumer Core Measurement* (pengukuran inti) merupakan seperangkat indikasi pengukuran yang terdiri atas lima tolok ukur yaitu :

a. *Market Share* (pangsa pasar), pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, atau dengan kata lain menggambarkan seberapa besar pangsa pasar yang dikuasai oleh

- perusahaan dalam suatu segmen tertentu.
- b. *Customer Retention* (kemampuan untuk mempertahankan konsumen), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
 - c. *Customer Acquisition* (kemampuan meraih konsumen baru), mengukur seberapa banyak perusahaan mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
 - d. *Customer Satisfaction* (tingkat kepuasan konsumen), mengukur tingkat kepuasan pelanggan yang terkait dengan kriteria kinerja spesifik *dalam value proposition*.
 - e. *Customer Profitabilit* (tingkat profitabilitas konsumen), mengukur seberapa besar laba bersih yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.
2. *Customer Value Proposition* (penilaian penunjang) adalah kelompok pemicu kinerja yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:
- a. *Product/Service Attributes*, atribut suatu produk atau jasa yang meliputi atribut fungsi, harga dan kualitas. Dalam hal ini pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk atau jasa yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dan produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja

ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

- b. *Customer Relationship*, mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan terhadap proses pembelian yang ditawarkan perusahaan atas produk atau jasa tersebut.
- c. *Image and reputation*, menggambarkan faktor-faktor tak terwujud yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan baik secara personal ataupun melalui media masa atau elektronik, dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan,

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk : (a) memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang dilakukan perusahaan baik oleh manajer ataupun karyawan dalam menciptakan suatu produk, yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Dalam hal ini ada tiga hal yang menjadi fokus utama perusahaan yaitu proses inovasi, proses operasi dan proses pasca penjualan.

a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi customer, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi customer. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, (2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada customer. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu; *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*.

- Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*).

Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk (waktu proses produksi) sangat berkaitan erat dengan keseluruhan waktu yang diperlukan untuk menghasilkan produk sampai produk siap untuk dijual. Sehingga dalam hal ini pengukuran waktu proses awal (*cycle time*) dapat dilakukan sejak diterimanya order pelanggan, order pelanggan tersebut (produksi dalam batch)

dijadwalkan untuk diproduksi, dibuatnya order permintaan bahan baku untuk keperluan proses produksi, bahan baku tersebut diterima, dan ketika produksi direncanakan. Sedangkan akhir proses (*end cycle time*) dideteksi dari produksi dalam unit atau batch telah diselesaikan, order (barang jadi) siap untuk dikirim dan disimpan dalam persediaan barang jadi, order dikirimkan kepada customer, order diterima oleh customer.

- Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*)

Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut :

- tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari customer, kesesuaian prosentase kualitas proses dengan *statistical process control*.
- Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*)

Dimensi ketiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada

sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu. Tetapi sistem ini tidak banyak memberikan kontribusi dalam mengkalkulasi biaya aktivitas yang muncul dalam rangka menghasilkan produk (proses operasi). Sehingga dikembangkan sistem *Activity Based Costing* (ABC) dan sistem ini mampu membantu manajer dalam melakukan akumulasi terhadap keseluruhan biaya yang terjadi pada proses operasi. Sistem ABC ini (bersama-sama dengan pengukuran kualitas dan waktu proses produksi) akan menghasilkan tiga parameter penting untuk mengkarakteristikan pengukuran proses bisnis internal.

- c. Pelayanan Purna Jual
Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada *customer*. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah : garansi dan aktivitas reparasi, perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan oleh customer pada transaksi

penjualan yang dilakukan secara kredit.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infra struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu; kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, serta adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

a. Kemampuan karyawan

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan berdasarkan tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan & kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur

dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

- b. Kemampuan Sistem Informasi
Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain
- c. Motivasi, Pemberian Wewenang dan Pembatasan Wewenang Karyawan
Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:
 - 1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.
Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama

pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan berhasil diterapkan periode tertentu.

- 2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.
Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).
- 3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi
Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran prosentase manajer dan karyawan yang menyadari penting *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap prosentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Apabila disederhanakan, maka secara umum kriteria atau ukuran untuk masing-masing perspektif disajikan pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Ukuran Untuk Masing-Masing Perspektif

Perspektif	Ukuran
Finansial	Tingkat pengembalian modal dan nilai tambah ekonomis, tingkat efisiensi perusahaan
Pelanggan	Kepuasan pelanggan, retensi (kemampuan mempertahankan pelanggan lama), pangsa pasar dan kemampuan menarik pelanggan-pelanggan baru
Proses Bisnis Internal	Inovaasi mutu, pelayanan purna jual, efisiensi biaya produksi dan pengenalan produk baru
Pembelajaran dan pertumbuhan	Kemampuan pekerja, kepuasan pekerja, dan ketersediaan sistem informasi serta kinerja kelompok (<i>team performance</i>)

Sumber : Sinaga (2004)

Dalam implementasinya, masing-masing perspektif baik perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal ataupun pertumbuhan dan pembelajaran, memiliki keterkaitan antara satu dengan lainnya. Setiap tujuan dan ukuran dari setiap perspektif merupakan suatu hubungan yang memiliki sebab akibat, artinya jika tujuan dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan tercapai, maka pada akhirnya adalah adanya peningkatan kinerja finansial organisasi. Hubungan sebab akibat merupakan komponen penting dalam *performance measurement model* karena hubungan sebab akibat dapat membantu memprediksi tujuan finansial yang akan tercapai dan dapat menciptakan proses pembelajaran, motivasi dan komunikasi yang efektif (Malina dan Selto dalam Imelda, 2004).

C. PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD

Untuk mengukur kinerja dalam suatu perusahaan, manajemen tradisional atau manajemen

konvensional, menggunakan dasar keuangan sebagai ukuran kinerjanya. Alasan utamanya adalah dasar keuangan dianggap sebagai ukuran yang paling mudah untuk dideteksi, sehingga semua kinerja personel perusahaan diukur dengan menggunakan dasar keuangan, dan mengabaikan ukuran-ukuran lain yang kemungkinan juga memiliki kompetensi atau bahkan lebih sebagai ukuran kinerja suatu perusahaan. Ukuran keuangan yang umumnya digunakan adalah berupa rasio-rasio keuangan. Menurut Weston dan Copeland dalam Prihananto (2006), ukuran-ukuran keuangan yang menggunakan rasio-rasio keuangan memiliki keterbatasan sebagai berikut :

- 1) Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi
- 2) Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting, maka akan mempunyai

- pengaruh pada rasio-rasio perbandingan
- 3) Analisis harus hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan
 - 4) Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik

Sedangkan keterbatasan dari ukuran keuangan sebagai pengukur kinerja para manajemen menurut Niven dalam Mulyadi adalah sebagai berikut :

- a. Ukuran kinerja keuangan tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis sekarang, yang di dalamnya kinerja keuangan terutama lebih banyak dihasilkan dari *intangible assets*, bukan dari aktiva yang tampak dalam neraca (*tangible assets*).
- b. Ukuran kinerja keuangan lebih mencerminkan apa yang telah terjadi di masa lalu, sehingga dalam perjalanan organisasi menuju ke masa depan, ukuran tersebut ibarat kaca spion mobil untuk melihat ke

belakang, yang tidak memiliki daya prediksi ke masa depan.

- c. Konsolidasi informasi keuangan cenderung mendorong terpisahnya antarfungsi.
- d. Ukuran kinerja keuangan seringkali menghambat aktivitas penciptaan nilai secara berkesinambungan karena aktivitas tersebut baru dapat menghasilkan kinerja keuangan beberapa tahun ke depan, padahal ukuran kinerja keuangan menggunakan periode akuntansi sebagai basis pengukurannya (umumnya mencakup periode satu tahun kalender).
- e. Hampir semua ukuran kinerja keuangan tingkat tinggi (seperti *return on investment*, pertumbuhan volume penjualan) hanya sedikit memberikan panduan bagi karyawan tingkat bawah dalam aktivitas harian mereka.

Berikut ini disajikan perbedaan antara pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional dengan pengelolaan kinerja dalam manajemen modern yang berbasis *Balanced Scorecard*:

Komponen Perbedaan	Pengukuran Kinerja Dalam Manajemen Tradisional	Pengelolaan Kinerja Dalam Manajemen
Cara	Kinerja diukur	Kinerja dikelola
Orientasi Ukuran Kinerja	Kepentingan internal	Kepentingan customer
Penetapan Peran	Pusat pertanggungjawaban ditetapkan perannya dalam pencapaian kinerja keuangan (pusat biaya, pusat pendapatan, pusat keuntungan)	Pusat pertanggungjawaban ditetapkan perannya dalam perwujudan misi organisasi (pusat misi atau pusat nilai)
Dampak Penetapan Peran	Penetapan peran pusat pertanggungjawaban berdasarkan pencapaian kinerja keuangan menyebabkan pusat pertanggungjawaban terpecah-pecah dalam	Penetapan peran pusat pertanggungjawaban dalam perwujudan misi organisasi mendorong kerja sama lintas fungsional dalam penciptaan value bagi
Lingkup Kinerja	Kinerja keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja keuangan • Kinerja nonkeuangan
Sifat Ukuran Kinerja	Taktis dan operasional	Strategik
Lingkup Personel	Manajer pusat pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> • Manajer pusat pertanggungjawaban • Karyawan
Basis Pendistribusian Penghargaan	Penghargaan didistribusikan berbasis posisi (<i>position-based reward</i>)	Penghargaan didistribusikan berbasis kinerja (<i>performance-based reward</i>)

Sumber : Mulyadi (2007)

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dibandingkan dengan konsep konvensional adalah kemampuan *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Keunggulan – keunggulan dari konsep *Balanced Scorecard* tersebut dijelaskan sebagai berikut (Mulyadi, 2007) :

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada

perspektif keuangan kemudian meluas ke tiga perspektif lainnya, yakni customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis pada perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan kepada perspektif non keuangan – perspektif yang didalamnya

- terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *Balanced Scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespons perubahan lingkungan.
- b. Koheren
- Konsep *Balanced Scorecard* mewajibkan personel membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic. Setiap sasaran strategic yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung
- c. Seimbang
- Artinya dalam konsep *Balanced Scorecard* terdapat keseimbangan antara sasaran-sasaran strategic yang dihasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Ada empat sasaran strategic yang perlu diwujudkan dalam perusahaan, yaitu :
- *Shareholder value*, merupakan nilai bagi pemilik modal yang berupa *financial returns* yang berlipat ganda dan berkesinambungan (perspektif keuangan)
 - *Customer Capital*, atribut produk dan jasa hubungan berkualitas dan citra yang mampu menghasilkan value yang baik bagi customer (perspektif customer)
- Proses yang produktif dan *effective cost* (perspektif proses)
 - Modal Manusia, modal informasi dan modal organisasi, yaitu sumber daya manusia yang berdaya, ketersediaan sistem informasi sebagai pemampu, dan organisasi yang memungkinkan modal manusia bekerja sama secara sinergis (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).
- d. Terukur
- Artinya bahwa semua sasaran strategic ditentukan ukurannya, baik semua sasaran strategic pada perspektif keuangan maupun sasaran strategic pada perspektif non keuangan. Walaupun sasaran dari ketiga perspektif non keuangan yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, tidak mudah untuk diukur. Namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard* ketiga perspektif non keuangan tersebut harus ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Demikian keterukuran sasaran-sasaran strategic pada ketiga perspektif tersebut menjanjikan pperwujudan berbagai sasaran strategic non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berkesinambungan.
- Pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur kinerja dari satu aspek saja yaitu aspek keuangan. Tetapi juga aspek non keuangan yaitu dari aspek pelanggan, proses bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran seperti yang telah dijelaskan dimuka.

Aspek non keuangan ini menjadi penting, karena menurut konsep *Balanced Scorecard* adanya peningkatan kinerja di aspek keuangan merupakan hasil dari adanya peningkatan di aspek non keuangan. Didalam konsep *Balanced Scorecard* ditekankan bahwa pengukuran baik dari aspek keuangan maupun non keuangan, harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi. Tujuan dari pengukuran dalam konsep *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan saja. Melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, dimana misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih baik.

Para ahli manajemen menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen organisasi, yang kemudian berlanjut dengan menentukan unit-unit usaha yang ada didalamnya yang dapat memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan sehingga pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang berguna menurut Sinaga (2004), yaitu :

- Sistem pengukuran harus sesuai dengan tujuan organisasi
- Menggambarkan aktifitas-aktifitas kunci dari manajemen
- Dapat dimengerti oleh para pegawai
- Mudah diukur dan dievaluasi
- Dapat digunakan oleh organisasi secara konsisten

Permasalahan yang timbul dalam penerapan *Balanced Scorecard* dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang

ingin sekali menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemennya menurut Ciptani (2000) antara lain adalah :

- a. Bagaimana mendesain sebuah scorecard.

Desain scorecard yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah scorecard penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali. Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.

- b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan.

Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Tetapi hal yang harus diingat adalah bahwa alat ukur tersebut dapat menjangkau perspektif peningkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal.

- c. Apakah Scorecard cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja.

Layak atau tidaknya scorecard yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang

bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika, mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

- d. Perlunya *Scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu. Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.
- e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama. Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*Balanced Scorecard*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya, memilih untuk menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan sistem *Balanced Scorecard*.

Agar penerapan *Balanced Scorecard* mencapai keberhasilan, maka kunci utamanya adalah bahwa seluruh lapisan manajemen dalam perusahaan haruslah memberikan

dukungan atas diterapkannya *Balanced Scorecard* dalam perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* yang akan diterapkan hendaknya merefleksikan strategi, visi serta misi perusahaan. Ada empat langkah utama yang harus diidentifikasi oleh perusahaan untuk mendukung keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* (Matsson dalam Ciptani, 2000) :

- 1) Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
- 2) Mendesain sebuah model (kerangka) *Balanced Scorecard*, yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategik, perspektif bisnis, indikator-indikator kunci penilaian kinerja.
- 3) Mengembangkan suatu program pendekatan yang paling tepat digunakan oleh perusahaan sehingga *Balanced Scorecard* menjadi bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan. Konsep *Scorecard* yang dikembangkan dapat dijadikan sebagai salah satu pengendali jika terjadi perubahan kultur dalam perusahaan. Dengan kata lain perusahaan haruslah memperhitungkan apakah penerapan *Balanced Scorecard* akan mengakibatkan perubahan yang cukup besar dalam organisasi perusahaan.
- 4) Aspek penggunaan teknologi. Banyak perusahaan sudah mulai menggunakan *software* komputer dalam menentukan elemen-elemen *scorecard* dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam *scorecard*. Data-data *scorecard*, yang berwujud angka-angka

pengukuran tersebut, akan direview dari periode ke periode secara terus-menerus.

D. SIMPULAN

Dalam konsep *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja tetapi juga dari aspek non keuangan. Untuk mengukur kinerja eksekutif, paling tidak ada empat perspektif yang diukur dalam konsep *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif finansial menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam tiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja dari perspektif finansial menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan ini pada sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk : (a) memberikan preposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (b) memenuhi harapan keuntungan finansial yang

tinggi bagi para pemegang saham. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan akuntabilitas sistem informasi, dan peningkatan keselarasan dan motivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S., dan Anthony A. Atkinson. *Advanced Management Accounting*. Edisi ke-3. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1998.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- . The Strategy Focus Organization: *How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- Imelda R.H.N, 2004, Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.6, No.2, Nopember 2004: 106-122.
- Monika Kussetya Ciptani, 2000, Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2, No.1, Mei 2000: 21-35.
- Mulyadi, Alternatif Pemacuan Kinerja Personel Dengan Pengelolaan Kinerja Terpadu Berbasis Balances Scorecard.

Mulyadi, 2007, Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi 3, Penerbit Salemba 4.

Sinaga Pariaman, 2004, Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?, Infokop Nomor 25 Tahun XX.