

PERANAN BALANCED SCORECARD (BSC) DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS

Oleh: Ivony Tho*

Abstract

The main goal of performance assessment is to motivate employees in achieving Company's goal and to obey the behavioral standard in order to produce actions and results needed. The performance assessment system chosen by company, in general, is only related to financial perspective. In this globalization era recently, financial benchmark is no longer appropriate to assess Company's performance because of their lack of information. Based on Balance Scorecard approach, the executive financial performance must reflect the performance in satisfying the customer needs, productive internal business process and cost effective, with/out the development of productive and committed employees. Further, Balance Scorecard will analyze through those four key areas to assist traditional accounting assessment in order to evaluate the successful of the company and determine the company's direction. The perspective areas which include in Balance Scorecard are financial, customer satisfaction, internal business process and learning and development. The Balance Scorecard combination of the four perspectives mentioned above, will assist the managers in order to distinguish all relations which drive to the development of decision making and problem solving in the company.

Key word: balanced scorecard, performance.

Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah dan serba tidak pasti dewasa ini, pihak manajemen perlu menerapkan strategi yang tepat dalam berkompetisi agar selalu dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaannya seperti yang diungkapkan Hamel dan Prahalad (1994):

“a strategic architecture is

the essential link between today and tomorrow, between short term and long term. It shows the organization what the competencies it must begin building right now, what new customers groups it must begin to understand right now, what new channels it should be exploring right now, what new development priorities it should be pursuing right now to intercept the

future”

Untuk dapat mengetahui keefektifan dari strategi yang telah dijalankan perusahaan, pihak manajemen perlu melakukan serangkaian pengukuran terhadap kinerja mereka dalam rangka pengekseskuan strategi yang dijalankan.

Sistem penilaian kinerja yang umum diterapkan oleh perusahaan adalah penilaian kinerja keuangan saja. Pada era informasi dan globalisasi dewasa ini, tolok ukur yang bersifat keuangan saja sudah tidak memadai lagi untuk menilai kinerja suatu perusahaan karena memiliki banyak kekurangan. Sistem penilaian kinerja yang didasarkan pada aspek keuangan saja tidak mampu mengukur hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari aspek non keuangan, misalnya seperti peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, peningkatan kepercayaan customers terhadap pelayanan perusahaan. Kinerja yang dinilai dari sisi keuangan saja akan dapat mendorong manajemen untuk mencapai target keuntungan finansial jangka pendek saja dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka pan-

*Dosen STIA Asy Ayafi'lyah Fak-Fak Papua Barat

jang. Penilaian terhadap kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan kinerja keuangan ini dapat menyebabkan karena kinerja keuangan yang baik pada saat ini sangat mungkin telah mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan.

Kelemahan-kelemahan yang melekat pada pengukuran kinerja keuangan ini memunculkan ide untuk melakukan pengukuran selain aspek keuangan. Pada tahun 1992, Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam artikelnya yang berjudul *The Balanced Scorecard-That Drives Performance Measures*, memperkenalkan suatu pengukuran kinerja yang disebut dengan *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* ini mempunyai keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, di mana *balanced scorecard* (BSC) melengkapi sistem penilaian kinerja keuangan dengan kriteria yang mengukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. BSC merupakan suatu alternatif pengukuran kinerja yang membantu pihak manajemen perusahaan untuk memantau kinerja perusahaan secara jelas dan menyeluruh. Dengan demikian implementasi BSC sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan dapat membantu manajemen pe-

rusahaan dalam mengkaji secara keseluruhan pengaruh pelayanan yang diberikan bagi pelanggan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Karakteristik Penilaian Kinerja
Menurut Siegel dan Marconi (1989), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian operasional dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Hansen dan Mowen (1995) membedakan penilaian kinerja menjadi dua yaitu penilaian kinerja secara tradisional dan kontemporer. Penilaian kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan, sedangkan penilaian kinerja kontemporer menggunakan aktifitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan.

Menurut Mc.Maan dan Nanni (1994) dalam artikelnya *Is Your Company Really Measuring Performance*, mengatakan dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif pal-

ing tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai prespektif pelanggan.

2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.

3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Beberapa kriteria penilaian kinerja yang efektif menurut Atkinson et al (1997) adalah sebagai berikut:

1. *Coasider each activity and the organization it self from the customer's perspective.*

2. *Evaluate each activity using customer-validated measures of performance.*

3. *Coasider all facets of activity performance that affect customers and are therefore comprehensive.*

4. *Provide feedback to help organization members identify problems and opportunities for improvement.*

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi

dan untuk mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membubahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya. Siegel dan Marconi (1989).

Menurut Tatikonda dan Tatikonda (1998), tujuan penilaian adalah untuk membantu dalam penetapan standar dan target, sarana atau "rel" untuk kemajuan, memotivasi, mengkomunikasikan strategi organisasi, dan mempengaruhi perubahan perilaku. Pengukuran kinerja di desain bertujuan untuk dapat mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan mengoptimasi aktivitas yang bernilai tambah, sejalan dengan berkembangnya manajemen aktivitas (Hansen dan Mowen, 1995). Sedangkan menurut Mulyadi (2001), pihak manajemen perusahaan memanfaatkan sistem penilaian kinerja untuk:

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

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi

program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Pengukuran Kinerja Tradisional vs Balanced Scorecard

Sistem manajemen tradisional menilai kinerja hanya dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja. Dengan demikian, pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap manajemen dan operasionalnya hanya bisa dilakukan di sekitar ukuran dan target keuangan yang cenderung berfokus pada kepentingan perusahaan dalam jangka pendek dan sedikit berhubungan dengan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan strategi jangka panjang.

Tolok ukur yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja dalam sistem tradisional adalah dengan menggunakan laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan suatu laporan yang menggambarkan tentang kondisi dan perhitungan hasil usaha dari suatu perusahaan untuk periode yang dinyatakan dalam laporan keuangan tersebut, serta informasi lainnya yang diperlukan para pemakainya sebagai salah satu bahan dalam

proses pengambilan keputusan.

Balanced scorecard (BSC) dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) sebagai suatu ukuran kinerja multidimensi. BSC merupakan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan bisnis secara cepat dan menyeluruh, yang mencakup ukuran-ukuran keuangan dan operasional. BSC menaruh visi dan strategi sebagai pusat dan memberikan jawaban pada 4 pertanyaan mendasar:

1. How do customers see us? (customer perspective)

Merupakan fokus dari misi perusahaan sekarang. Perhatian konsumen umumnya ada pada 4 kategori berikut:

- a. Waktu: Diukur dengan lead time dalam memenuhi kebutuhan konsumen (dapat dimulai saat order sampai pengiriman barang/jasa pada konsumen, waktu pemasaran atau pengiriman produk baru).

- b. Kualitas: Mengukur tingkat kerusakan produk yang diterima konsumen, pengiriman tepat waktu.

- c. Kinerja dan jasa: Mengukur kontribusi produk atau jasa dalam menciptakan nilai bagi konsumen.

- d. Biaya: Meliputi biaya pemesanan, rencana pengiriman, dan pembayaran material; kos scraps, rework, and obsolescence; kos kesalahan pengiriman. Pro-

duk bebas cacat dengan pengiriman pada waktu dan jumlah yang tepat juga dapat merupakan sumber penghematan kos.

2. What must we excel at? (internal perspective)

Terkait dengan yang dapat dilakukan internal perusahaan untuk memenuhi harapan konsumen, melalui core competencies dan teknologi utama yang dapat melanjutkan posisi market leadership perusahaan. Ukuran-ukuran internal harus dimulai dari proses bisnis yang paling berpengaruh pada kepuasan konsumen (seperti cycle time, kualitas, keahlian karyawan, dan produktivitas).

3. Can we continue to improve and create value? (innovation and learning perspective)

Lingkungan persaingan global meminta perusahaan untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan atau perluasan kapabilitas pada existing produk dan proses serta kemampuan menghasilkan produk baru.

4. How do we look to shareholders?(financial perspective)

Ukuran-ukuran keuangan (seperti profitabilitas, growth, shareholder value) bertujuan mengetahui apakah strategi, implementasi dan eksekusi perusahaan berkontribusi pada perbaikan bottom line. Jika perbaikan kinerja gagal terefleksi pada bottom line, maka para eksekutif perlu meneliti ulang berbagai

asumsi dasar dari strategi dan misi perusahaan.

Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (1996), masing-masing perspektif yang dilengkapi dengan tolok ukur yang berbeda dalam balanced scorecard ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan berikut:

a. Untuk berhasil secara finansial, apa yang harus kita perhatikan kepada para pemegang saham kita?.

b. Untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perhatikan kepada para pelanggan kita?.

c. Untuk menyenangkan para pemegang dan pelanggan saham kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?.

d. Untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?.

Kombinasi keempat perspektif di atas, BSC membantu manajer memahami berbagai hubungan yang mendorong pada perbaikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Tantangannya adalah bagaimana mengeksplisitkan hubungan antara operasi dan keuangan?. Pada tahap awal perkembangannya, Balanced Scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an, eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif

keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan costumers, produktivitas dan cost effectiveness proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan keberdayaan serta komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan costumers. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, maka pengukuran kinerja yang berfokus pada keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek. Pada saat itu, kinerja non keuangan tidak mendapat perhatian dari eksekutif (Mulyadi, 2001).

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi komprehensif. Berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan costumers, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan cost effective, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Lebih spesifik lagi, balanced scorecard melihat kepada empat kunci area untuk membantu penilaian akuntansi tradisional dalam mengevaluasi kesuksesan dan menetapkan arah perusahaan. Area yang dicakup oleh balanced scorecard adalah keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada sistem pengukuran yang hanya berbasis pada tolok ukur keuangan mengatakan penilaian kinerja tidak lebih dari sekedar alat untuk mengontrol perilaku individual agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan tujuan dan pengukuran dalam balanced scorecard bukan hanya merupakan penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi.

Dalam rangka merancang, melaksanakan dan mengimplementasikan konsep balanced scorecard dalam organisasi para manajer senior harus dilibatkan karena memiliki gambaran paling lengkap mengenai visi dan prioritas organisasi. Melalui balanced scorecard, para eksekutif dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif yang dilengkapi dengan tolok ukur yang berbeda. Seperti yang terlihat dari gambar berikut ini:



Gambar 1. BSC Independence Diagram (Pangarkar dan Kirkwood, 2008)

Balanced scorecard menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan dan ukuran. Kata “balanced” dalam balanced scorecard, bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara

beberapa faktor dalam pengukuran kinerja seperti yang dikatakan Kaplan dan Norton yaitu:

1. Balanced scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

3. Scorecard juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor pendorong kinerja dengan berbagai ukuran hasil.

Penyusunan balanced scorecard yang baik harus dapat mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat di antara berbagai hasil ukuran dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam balanced scorecard harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang telah ditentukan dengan jelas dan runtut, sehingga akan dapat menunjukkan hubungan yang logis. Hubungan sebab akibat ini akan mempermudah bagi pihak manajemen untuk melakukan proses review di dalam pelaksanaan strategi perusahaan mereka.

Ukuran-ukuran dalam Balanced Scorecard

Secara garis besar para pakar menyebutkan terdapat empat macam perspektif kinerja yang diukur dalam balanced scorecard. Masing-masing perspektif pengukuran kinerja dalam balanced scorecard akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Tujuan keuangan biasanya berhubungan pada kenaikan pendapatan, memaksimalkan nilai bagi pemegang saham atau memaksimalkan harga saham. Tujuan ini akan

sangat tergantung pada posisinya dalam tahapan siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan strategi yang berbeda untuk tiap daur hidup bisnis, dari pertumbuhan pangsa pasar yang agresif sampai pada konsolidasi bisnis, keluar, dan likuidasi. Untuk menyederhanakan siklus hidup bisnis ini Kaplan dan Norton mengidentifikasinya ke dalam tiga tahap, yaitu: (1) Tahap pertumbuhan (growth) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini pihak manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa serta fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan customers. (2) Tahap bertahan (sustain) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada bahkan berusaha mengembangkannya jika kondisinya memungkinkan. (3) Tahap panen (harvest) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen atau menuai dari hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya (Kaplan dan Norton 1996).

Pada setiap tahapan siklus bisnis diatas, balanced scorecard menyediakan beberapa alternatif pelaksanaan strategi perusahaan yang digolongkan sebagai pemicu strategi perusahaan. Kaplan dan Norton memberikan tiga tema strategi dalam perspektif keuangan yaitu: (1) Bauran dan pertumbuhan pendapatan (revenue growth and mix), (2) Penghematan biaya atau peningkatan produktivitas (cost reduction/production improcemeat), (3) Pemanfaatan aktiva atau strategi investasi (asset utilization/

investmeant strategy) Kaplan dan Norton (1996).

BSC tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, return on asset (ROA) atau economic value added (EVA). Tujuan financial lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau arus kas.

2. Perspektif pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa lalu perusahaan seringkali lebih mengkonsentrasikan diri pada aspek internal capabilities yang lebih mementingkan kinerja produk yang dihasilkan dan inovasi dalam teknologi, namun seringkali terjadi di mana perusahaan tidak memahami apa yang menjadi kebutuhan konsumennya. Namun sekarang ini hal tersebut sudah tidak mungkin lagi dilakukan karena konsumen sekarang sudah begitu banyak memiliki pilihan untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam perspektif konsumen ini pihak perusahaan harus mengidentifikasi segmen pasar yang dilayani saat ini, dan konsumen potensial di masa yang akan datang, kemudian menentukan segmen mana yang akan dimasuki. Menurut Kaplan dan Norton (1996) kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan ini dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Kelompok pengukuran pelanggan utama

Kelompok ini terdiri dari: (1) Pangsa pasar (market share). (2) Akuisisi pelanggan (customer acquisition). (3) Retensi pelanggan (customer retention). (4) Tingkat kepuasan

pelanggan (customer satisfaction). (5) Tingkat profitabilitas pelanggan (customer profitability). Sedangkan menurut Simon (2000) dalam kelompok pengukuran pelanggan utama ini mengelompokkannya menjadi tiga bagian (1) Customer Satisfaction, yang mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan, hal ini diindikasikan dengan jumlah complaint yang terjadi, serta umpan balik yang diberikan oleh customers kepada perusahaan. (2) Customer Retention, yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil untuk mempertahankan para pelanggan lamanya. (3) Customer Loyalty, yang mengukur seberapa besar perusahaan berhasil untuk menarik pelanggan-pelanggan baru.

b. Kelompok diluar kelompok utama: mengukur proposisi nilai pelanggan

Proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proporsi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar pelanggan. Simon mengatakan bahwa untuk penyusunan score-

card, dibutuhkan serangkaian atribut yang dapat membentuk proposisi nilai bagi perusahaan, yang meliputi tiga kategori yaitu: (1) Atribut produk atau jasa (product or service attribute), (2) Hubungan pelanggan (customer relationship), (3) Citra dan reputasi (image and reputatio). Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Kaplan dan Norton 1996) mengenai tiga kategori yang membentuk proposisi nilai bagi perusahaan ini.

Lebih lanjut, dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama dan ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Selain itu perspektif pelanggan seharusnya juga mencakup berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran. Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu

merupakan faktor yang penting, yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar.

3. Perspektif proses bisnis internal

Pada perspektif proses internal, para manajer berusaha melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan. Agar dapat menentukan tolok ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat di dalam perusahaan. Secara garis besar BSC mengelompokkan proses internal tersebut menjadi tiga tahapan proses, yaitu:

a. Proses inovasi

Tahapan ini dikatakan sebagai tahapan penelitian dan pengembangan produk. Ada seperangkat tolok ukur yang dapat digunakan pada tahapan ini antara lain:

1) Banyaknya produk-produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan target

perusahaan.

2) Besarnya penjualan produk-produk baru yang berhasil dikembangkan tersebut.

3) Lamanya waktu yang diperlukan untuk berhasil menjual produk baru.

4) Besarnya biaya yang diperlukan untuk mengembangkan produk-produk baru secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan target perusahaan.

5) Frekuensi yang dibutuhkan selama proses pengembangan produk-produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan target perusahaan serta keefektifan siklus pengembangan produk (Kaplan dan Norton, 1996).

b. Proses operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, dari saat penerimaan order dari customers sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirim kepada customers.

c. Layanan purna jual

Dalam tahapan ini, perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk atau jasanya dalam bentuk berbagai layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan layanan pembayaran secara cicilan.

Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan

menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Sedangkan pendekatan scorecard pada umumnya akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan jangk

apanjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan yaitu manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Tujuan finansial pelanggan dan bisnis internal di BSC biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi. Ukuran yang berorientasi kepada pekerja ini terdiri atas gabungan ukuran hasil generik, yaitu kepuasan, tingkat retensi, pelatihan dan keahlian pekerja ditambah dengan faktor pendorong ukuran generik ini, seperti indeks khusus bisnis yang terperinci mengenai keahlian spesifik yang dibutuhkan bagi lingkungan kompetitif baru.

Tujuan kinerja ini adalah untuk mendorong proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan di mana nantinya hasil yang didapat akan sangat mempengaruhi kinerja dari tiga perspektif lainnya. Proses ini bersumber dari tiga prinsip, yaitu: manusia, sistem dan prosedur organisasi. Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal m e n g u n g k a p k a n

kesenjangan (gap) yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk melatih pegawai, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur, dan perbaikan rutinitas. Dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori utama yang harus diperhatikan, yaitu:

a. Kemampuan pekerja (employee capabilities).

Tiga hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam penggunaan tolok ukur untuk menilai kemampuan pekerja, yaitu tingkat kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas karyawan, Kaplan dan Norton (1996).

1) Kepuasan pekerja, kepuasan karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena karyawan yang puas akan diikuti dengan produktivitas yang meningkat, tanggap, bertanggung jawab serta memberikan pelayanan kepada pelanggan secara memuaskan. Tingkat kepuasan pegawai biasanya diketahui dengan melakukan survai terhadap para karyawan. Ada beberapa elemen pokok yang dapat menentukan tingkat kepuasan pegawai: (1) Keterlibatan dalam pengam-

bilan keputusan, (2) Adanya penghargaan terhadap pencapaian kerja yang baik, (3) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, (4) Adanya dorongan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, (5) Tingkat dukungan dari fungsi staf, (6) Kepuasan secara keseluruhan terhadap perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

2) Tujuan dilakukannya penilaian dalam retensi pekerja untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati oleh perusahaan, sumber daya manusia ini merupakan investasi jangka panjang sehingga keluarnya pegawai dari perusahaan merupakan kerugian dalam modal intelektual perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

3) Produktivitas pekerja. Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.

b. Kemampuan sistem informasi (information systems capabilities)

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran

yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika perusahaan menginginkan pekerjanya bekerja secara efektif dalam lingkungan yang kompetitif seperti sekarang ini, maka tiap pekerja harus memperoleh banyak informasi mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan target finansial yang hendak dicapai perusahaan.

c. Motivasi pemberdayaan, dan keselarasan (motivation, empowerment, and alignment).

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil keputusan.

Kelebihan Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan balanced scorecard dalam sistem manajemen strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Kelebihan balanced scorecard adalah rerangkanya yang komprehensif, tidak hanya mencakup satu dimensi keuangan saja,

tetapi juga mencakup keseluruhan dimensi organisasi, sehingga memperluas sasaran strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik ke dalam empat perspektif keuangan dan non-keuangan (perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

2. Koheren

Balanced scorecard tercipta karena dirumuskan melalui suatu proses yang sistematis dengan urutan yang logis mulai dari perspektif keuangan hingga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta adanya hubungan sebab-akibat dari keempat perspektif tersebut.

3. Seimbang

Balanced scorecard mengarahkan sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik ke dalam empat perspektif secara seimbang. Yaitu keseimbangan antara perolehan financial return yang berlipat ganda dan berjangka panjang, menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan value terbaik bagi customer, proses bisnis internal yang menciptakan layanan yang memuaskan customer dengan adanya cost-effectiveness dan on-time delivery system yang diterapkan perusahaan, serta tersedianya sumber daya manusia yang handal dan mempunyai komitmen tinggi

untuk meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

4. Terukur

Dalam balanced scorecard sasaran strategik perusahaan diukur melalui ukuran hasil (outcome measure) dan ukuran pemacu kinerja (performance driver measure). Balanced scorecard mengharuskan personel menentukan ukuran pencapaian sasaran strategik yang dipilih, walaupun untuk sasaran-sasaran strategik di perspektif non-keuangan penentuan ukurannya seringkali sulit untuk dilakukan.

Peran Balanced Scorecard dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui distinctive capability, membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan serta mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Balanced scorecard digunakan untuk memper-

luas cakrawala terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Melalui empat perspektif balanced scorecard, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi dan tujuan perusahaan. Pada tahap perumusan strategi, rerangka balanced scorecard juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (strength, weakness, opportunities, dan threats). Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif balanced scorecard. Melalui empat perspektif balanced scorecard tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan di masa depan. Kekomprensifan wawasan manajemen tentang trend yang terjadi di lingkungan makro dan lingkungan industri serta kekomprensifan analisis SWOT akan menjanjikan efektifitas misi, visi dan tujuan yang dipilih untuk membangun masa depan perusahaan. (Mulyadi, 2001).

Simpulan

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran in-

ternal proses bisnis yang kritis, inovasi dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan semakin banyaknya Balanced Scorecard diterapkan diberbagai perusahaan maka dapat dilihat bahwa Balanced Scorecard dapat digunakan untuk:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan misi strategi.

2. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis ke seluruh perusahaan.

3. Mengidentifikasi, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

4. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Proses Scorecard dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior bekerja bersama untuk menerjemahkan strategi unit bisnis kedalam tujuan strategis yang spesifik. Untuk menetapkan berbagai tujuan finansial, tim harus mempertimbangkan apakah akan menitikberatkan pada pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas atau cash flow yang lancar. Tetapi khusus untuk perspektif pelanggan, tim manajemen harus menyatakan dengan jelas pelanggan dan segmen pasar yang diputuskan akan dimasuki. Setelah tujuan finansial dan pelanggan ditetapkan, perusahaan

kemudian mengidentifikasi berbagai tujuan dan ukuran proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard menekankan pada proses yang paling penting bagi tercapainya kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham. Identifikasi semacam ini sering menghasilkan proses internal baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar strategi berhasil.

DAFTAR PUSTAKA

Banker, R.D., Chang, H and Pizzini, M.J., (2004), "The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance Measures Linked to Strategy". *Accounting Review*. Vol 79. No. 1.

Bocci, F., (2005), "A new BSC Architecture for The Public Sector", *Perspectives on Performance*, Vol. 4 No. 3, pp. 30-2.

Gemser, G. and Leenders, M.A.A.M., (2001), "How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, pp. 28-

38.

Hamel, G. and Prahalad, C.K., (1994), "Competing for the Future", Harvard Business School Press, Boston, MA.

Hoyt, J. and Gerloff, E.A. (2000), "Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: a management challenge", *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 10 No. 2, pp. 275-93.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard measures that drive performance", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-42.

Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1996), "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Molleman, E. and Timmerman, H., (2003), "Performance management when innovation

- and learning become critical performance indicators", *Personnel Review*, Vol. 32 No. 1, pp. 93-113.
- Mulyadi, (2001), "Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Jakarta: Salemba Empat.
- Newburn, R.M., (1972), "Measuring productivity in organizations with unquantifiable end products", *Personnel Journal*, Vol. 51 No. 9, pp. 655-8.
- Pangarkar, Ajay M. and Kirkwood, Teresa, (2008), "Strategic Alignment: Linking Your Learning Strategy to the Balanced Scorecard", *Industrial and Commercial Training*, Vol 40 No.2. Emerald Group Publishing Limited