

BALANCE SCORECARD

Balanced scorecard adalah sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam 4 perspektif : (1) keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, (4) pembelajaran dan pertumbuhan.

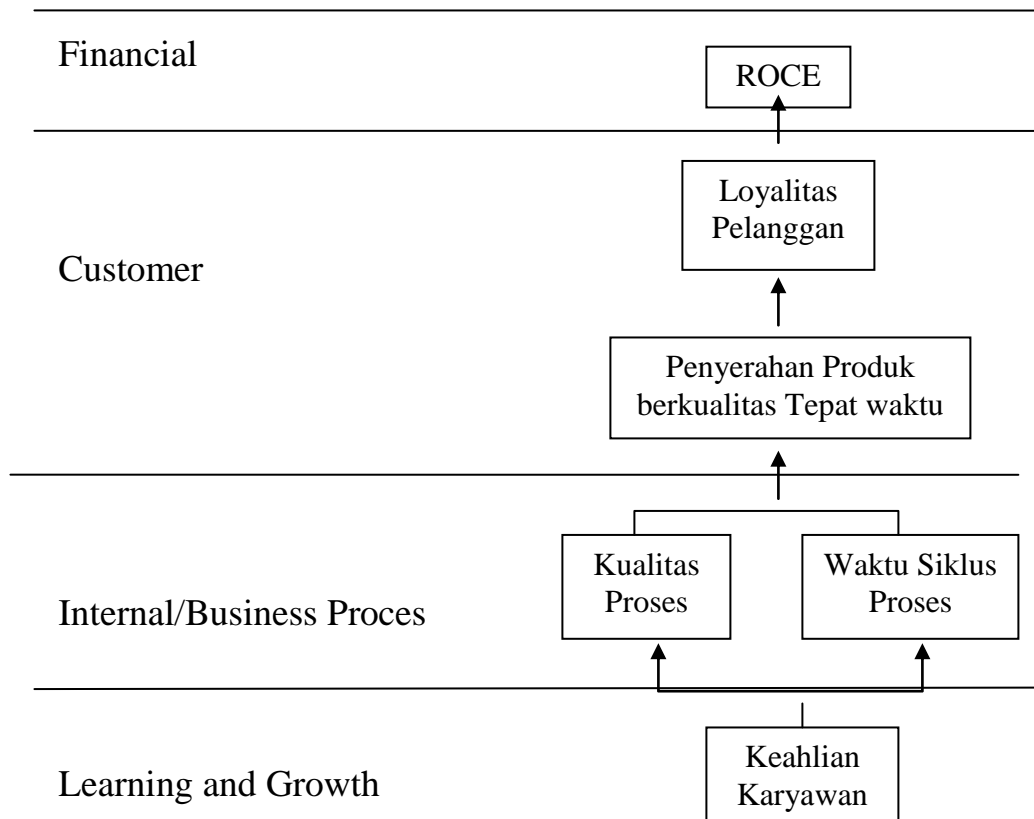
Menurut Mulyadi *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga merupakan kartu yang dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Balanced scorecard memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling mendukung satu sama lain dalam usaha penentuan

keberhasilan dari penerapan *balanced scorecard*. Perspektif yang paling penting adalah perspektif keuangan, karena merupakan fokus untuk tujuan, tolak ukur, dan inisiatif dari ketiga perspektif lain.

Keempat perspektif dalam *balanced scorecard* memiliki hubungan sebab akibat seperti yang digambarkan oleh Kaplan dan Northon sebagai berikut :

Gambar
Hubungan sebab akibat empat perspektif BSC



Balanced scorecard merupakan ukuran yang komprehensif, jika memasukkan semua perspektif yang memberi kontribusi terhadap keberhasilan kompetitif. Oleh karena itu, *balanced scorecard* membantu manajer untuk memfokuskan pada empat kunci utama perspektif *balanced scorecard* dan mengurangi pandangan yang hanya memperhatikan laba yang seringkali ditemukan dalam laporan akuntansi yang hanya didasarkan pada hasil keuangan saja.

Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan indikator historis yang merefleksikan akibat dari implementasi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula.

1) Tahap Pertumbuhan (*growth*)

Pada tahap pertumbuhan (*growth*), perusahaan memiliki potensi pertumbuhan produk atau jasa yang besar untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan ini. Perusahaan memerlukan investasi yang besar dalam pengembangan produk atau jasa baru, peningkatan dan perluasan kapasitas, perbaikan sistem dan infrastruktur, peningkatan jaringan distribusi. Akibatnya, perusahaan mungkin mengalami arus kas yang negatif dan memiliki tingkat pengembalian terhadap modal yang rendah.

Berdasarkan kondisi pada tahap pertumbuhan ini, maka ukuran kinerja keuangan yang paling tepat adalah persentase tingkat pertumbuhan dalam pendapatan, pertumbuhan dalam

penjualan pada pasar yang ditargetkan, kelompok pelanggan atau daerah pemasaran.

2) Tahap Kedewasaan (*sustain*)

Pada umumnya perusahaan berada pada tahap kedewasaan (*sustain*). Dalam tahap ini perusahaan masih memerlukan investasi dan reinvestasi, dengan tujuan agar dapat mempertahankan pangsa pasar sekarang atau bahkan meningkatkannya, meningkatkan kapasitas dan mendorong perbaikan yang terus menerus.

Pada tahap kedewasaan ini kebanyakan perusahaan menggunakan tolak ukur profitabilitas untuk mengukur kinerja keuangannya, misalnya laba dari operasi dan laba kotor. Apabila suatu unit bisnis merupakan pusat investasi yang berwenang memerlukan tingkat investasi yang digunakan, maka perlu ditambah tolak ukur kinerja keuangan yang lain yakni tingkat pengembalian terhadap investasi, *Return on Investment* (ROI) dan *Economic Value Added* (EVA).

3) Tahap Panen (*Harvest*)

Pada tahap panen (*harvest*) perusahaan tidak lagi membutuhkan investasi yang besar untuk perluasan kapasitas yang baru. Investasi hanya sekedar untuk memelihara peralatan dan kapabilitas. Perusahaan hanya ingin mendapatkan arus kas yang sebanyak-banyaknya. Ukuran kinerja keuangan yang tepat untuk tahap ini adalah aliran kas operasi dan pengurangan kebutuhan modal kerja.

Rasio-rasio keuangan umumnya digunakan untuk mengukur kinerja keuangan organisasi atau digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan suatu organisasi. rasio keuangan yang paling banyak digunakan adalah :

1) Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek tepat pada waktunya.

a) *Current Ratio*. Untuk menganalisa posisi modal kerja suatu organisasi. Rasio ini menunjukkan tingkat kemampuan

perusahaan untuk membayar kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100 \%$$

b) *Quick Test Ratio*. Merupakan ukuran kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar selain persediaan karena merupakan aktiva lancar yang kurang likuid.

$$\text{Quick Test Ratio} = \frac{(\text{Aktiva lancar-persediaan})}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

2) Rasio Solvabilitas (*Leverage Ratio*)

Adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Suatu perusahaan dapat dikatakan *solvable* apabila perusahaan tersebut mempunyai aktiva dan kekayaan yang cukup untuk membayar semua hutang-hutangnya. *Leverage ratio* terdiri atas :

- a) *Debt to Total Assets*. Mengukur sampai seberapa besar dana pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

$$\text{Debt to total Assets} = \frac{\text{Total Hutang} \times 100\%}{\text{Total Asset}}$$

- b) *Debt to Equity*. Mengukur dana yang disediakan kreditur dan dana yang disediakan oleh pemilik.

$$\text{Debt to Equity} = \frac{\text{Total Kewajiban} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$$

3) Rasio Rentabilitas

Rentabilitas suatu perusahaan menunjukkan perbandingan antara laba dan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. Dengan kata lain rentabilitas adalah kemampuan perusahaan tersebut untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

Beberapa rasio yang digunakan untuk mengukur *rentabilitas ratio* ini adalah :

- a) *Return On Investment (ROI)*. Yaitu perbandingan antara keuntungan yang diperoleh dari operasi perusahaan dengan

jumlah investasi atau aktiva yang digunakan dalam operasi untuk memperoleh keuntungan tersebut.

$$ROI = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{(Rata-rata) kekayaan}} \times 100 \%$$

b) *Return On Equity (ROE)*. Yaitu perbandingan antara laba bersih sesudah pajak dengan total modal. Rasio ini mengukur tingkat hasil pengembalian dari investasi para pemegang saham.

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{(Rata-rata) modal sendiri}} \times 100 \%$$

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memfokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya, mengetahui siapa pelanggan dan apa harapan mereka sudah cukup. Tolak ukur kinerja pelanggan ini merupakan tolak ukur yang penting karena adanya persaingan yang sangat ketat dari berbagai perusahaan dalam mempertahankan pelanggan serta pangsa pasarnya. Pelanggan dan pangsa pasar bagi suatu perusahaan

merupakan faktor yang sangat menentukan dalam mempertahankan keberadaan suatu perusahaan.

Untuk mengetahui pandangan pelanggan dan agar pengukuran kinerja pelanggan ini dapat berhasil dengan baik, Kaplan dan Northon menyarankan agar perusahaan mengidentifikasi terlebih dahulu target pelanggan dan segmen pasarnya yang akan dilayani, sehingga pengukuran kinerja pelanggan dapat lebih terfokus.

Perusahaan juga harus dapat menjabarkan misi dalam rangka kepuasan pelanggan ke dalam sasaran-sasaran dan ukuran-ukuran yang spesifik yang terkait dengan kepuasan pelanggan yakni mutu, kualitas, pelayanan, dan kepuasan.

Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkannya. Tolak ukur loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan bahwa dibutuhkan 5X

lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru dari pada memertahankan seorang pelanggan lama.

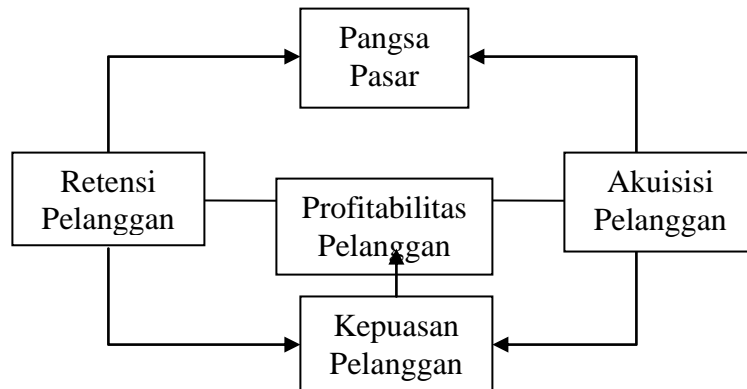
Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

- 1) Kelompok pengukuran utama (*Customer core measurement*)
 - a) Pangsa pasar (*Market share*), menggambarkan besarnya proporsi segmen pasar yang dapat dikuasai perusahaan, yang meliputi jumlah pelanggan dan jumlah penjualan.
 - b) Retensi pelanggan (*Customer retention*), mengukur keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.
 - c) Akuisisi pelanggan (*Customer acquisition*), mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru.
 - d) Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*), mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan.

- e) Tingkat profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*), mengukur besarnya keuntungan yang diraih perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Hubungan pengukuran utama dalam perspektif pelanggan dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar
Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama



Sumber : Kaplan & Northon

Kelompok pengukuran pendukung (*Customer value proporsition*)

- a) Atribut Produk/Jasa (*Product/service atributes*). Atribut-atribut produk atau jasa mencakup fungsi produk atau jasa, harga, dan kualitas. Konsumen biasanya lebih memilih produk yang berkualitas dengan harga murah,

tetapi ada juga kelompok konsumen yang bersedia untuk membayar dengan harga tinggi untuk mendapatkan suatu produk. Perusahaan harus memutuskan untuk kelompok konsumen mana produk akan dipasarkan.

b) Hubungan Pelanggan (*Customer relationship*).

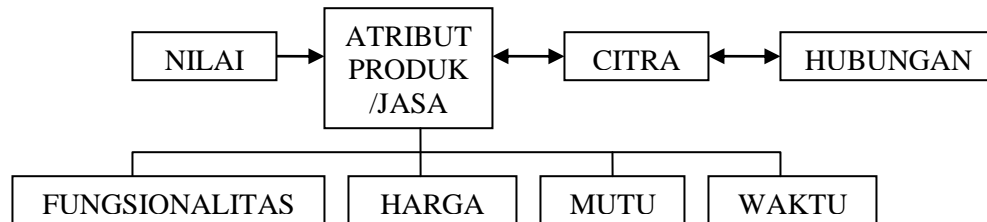
Hubungan dengan pelanggan mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi waktu tanggap dan penyerahan, tingkat ketersediaan produk-produk yang dibutuhkan oleh para pelanggan dan mutu pelayanan.

c) Citra dan reputasi (*Image and reputation*). Citra dan

reputasi menggambarkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada perusahaan. Sebagian perusahaan berusaha untuk menarik pelanggan dengan membuat iklan atau pengiriman produk yang tepat waktu.

Untuk kelompok pendukung hubungannya dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Perspektif Pelanggan – Ukuran Pendukung



Sumber : Kaplan & Northon

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif internal bisnis menurut Kaplan dan Northon, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan yang ada dalam perspektif pelanggan dan keuangan. Hal ini karena umumnya perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran dalam perspektif proses internal setelah terlebih dahulu menetapkan tujuan dalam perspektif keuangan dan pelanggan.

Proses internal bisnis dalam pendekatan tradisional memfokuskan pada pengendalian dan perbaikan proses internal bisnis yang sekarang, sedangkan pada *balanced scorecard* memperhatikan semua proses yang diperlukan untuk

menunjang keberhasilan strategi perusahaan yang mencakup tiga aktivitas utama, yaitu :

1) Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dasar dari pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang mereka butuhkan.

Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *resources and development* sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk atau jasa ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan. Aktivitas *resources and development* penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2) Operasi

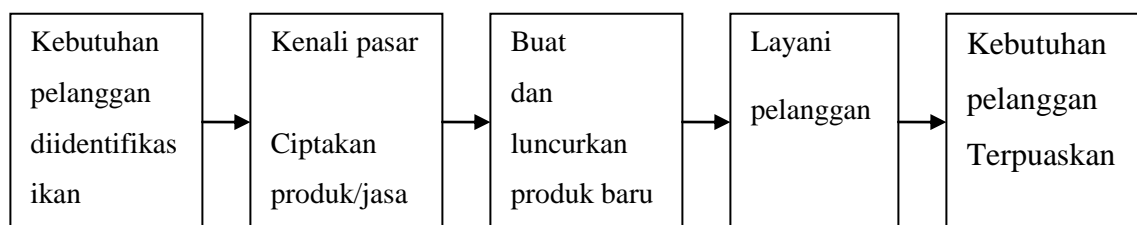
Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

3) Pelayanan purna jual

Pelayanan purna jual mencakup efektifitas perbaikan, pemrosesan pembayaran dan penanganan terhadap barang yang rusak atau dikembalikan. Perusahaan perlu mengukur kinerja pelayanan purna jualnya kepada pelanggan apakah telah memenuhi harapan pelanggan atau sebaliknya. Perusahaan dalam hal ini dapat menggunakan ukuran-ukuran yang bersifat waktu, biaya, dan kualitas seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Gambar
Perspektif Proses Bisnis Internal
Proses Inovasi Proses Operasi Proses
Layanan Purna Jual



d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dari *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan sasaran dan pengukuran untuk mengembangkan *Learning and Growth* pada perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori utama, yaitu :

1) Kapabilitas Pekerja

Meskipun dalam abad informasi saat ini berbagai pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, yang banyak menggantikan tenaga manusia, namun keberhasilan dan kinerja perusahaan tetap sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Terdapat tiga ukuran yang manajemen lakukan dalam hubungannya dengan karyawan, yaitu :

a) Kepuasan Pekerja

Pekerja yang puas merupakan syarat bagi meningkatnya produktivitas daya tanggap, mutu dan layanan

pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, atau survei rutin dimana persentase dari para pekerja yang dipilih secara acak disurvei setiap bulan, melihat seberapa besar keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan inisiatif karyawan serta dukungan dari pimpinan.

b) Tingkat retensi pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin pekerja terbaiknya. Hal ini didasari pikiran bahwa perusahaan melakukan investasi jangka panjang dalam setiap pekerja sehingga setiap kali pekerja berhenti merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

c) Produktivitas pekerja

Suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, peningkatan proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan antara output yang

dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang menghasilkan output tersebut. Ukuran yang paling sederhana adalah penghasilan pegawai, karena bila perusahaan dan pegawai bekerja lebih efektif, maka penghasilan juga akan meningkat.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Agar para pekerja efektif dalam lingkungan dunia bisnis yang kompetitif, maka perlu didukung oleh sistem informasi yang akan memberikan informasi mengenai pelanggan proses internal dan konsekuensi keuangan atas keputusan perusahaan.

Tolak ukur yang dapat dipakai dalam mengukur kemampuan sistem informasi diantaranya ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

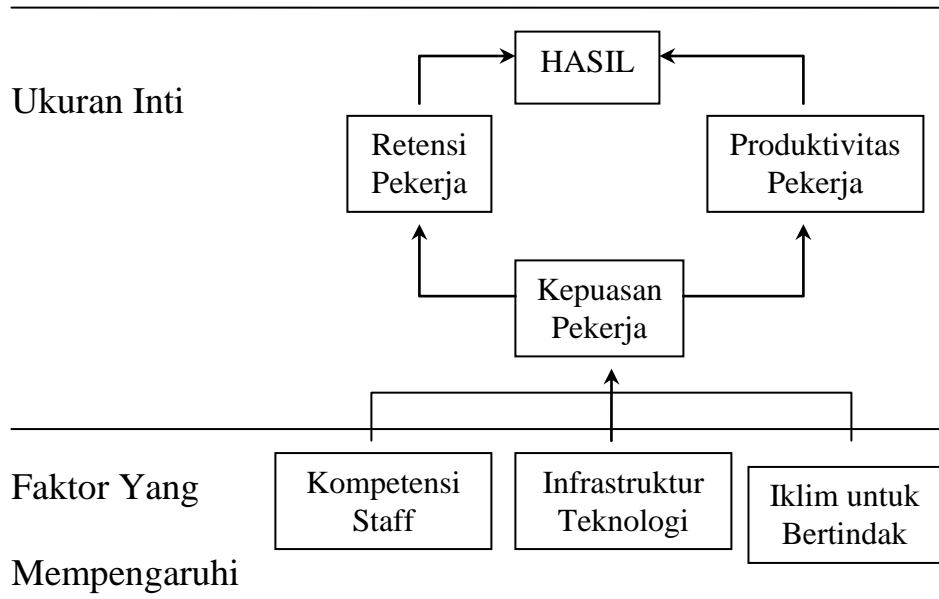
3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja yang terampil dan didukung sistem informasi yang handal tidak akan memberikan kontribusi keberhasilan kepada perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya atau mereka tidak memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan dan inisiatif.

Tolak ukur yang dapat dipakai dalam hal ini adalah jumlah sasaran per pegawai, jumlah sasaran yang diimplementasikan, jumlah sasaran berhasil guna, serta banyaknya karyawan yang mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Mengenai hubungan antara ketiga ukuran tersebut dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

Gambar 2.5
Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Kaplan & Northon