

# PENILAIAN KINERJA DAN INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD

*Yupie Kusumawati*

*Balanced score card is contemporary management tools used to help the organization capacity double the company finance achievement. Since the company is basically considered as wealth-creator institution, so the use of balanced score card within the company management is promising to give a significant improvement to create company wealth.*

Keywords : Penilaian kinerja, balanced scorecard, contemporary management tools

## PENDAHULUAN

Penilaian kinerja merupakan suatu proses atau sistem pengukuran mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi atau manajer. Langkah awal penilaian kinerja adalah memilih alat ukur yang cocok, alat ukur yang cocok dipilih sesuai perhatian manajemen pada aktivitas perusahaan (*Brandon dan Dina, 1997*). *Atkinson, Banker, Kaplan dan Young (1995)* mengatakan " *The role of performance measurement in helping organization members to manage the value chain*", sedangkan *Hansen Mowen (1997)* mengatakan " *Activity performance measures exist in both financial and non financial forms*".

Pengukuran kinerja dapat sebagian atau meliputi seluruh aktivitas dari berbagai level organisasi, aktivitas organisasi dapat dilihat dari dua aspek yaitu : (1) external effectiveness yang pengukurannya berbasis pada stakeholder, dan (2) Internal efficiency yang pengukurannya berbasis pada efisiensi dan produktivitas. Penilaian kinerja sudah banyak dikembangkan, seiring dengan perkembangan organisasi.

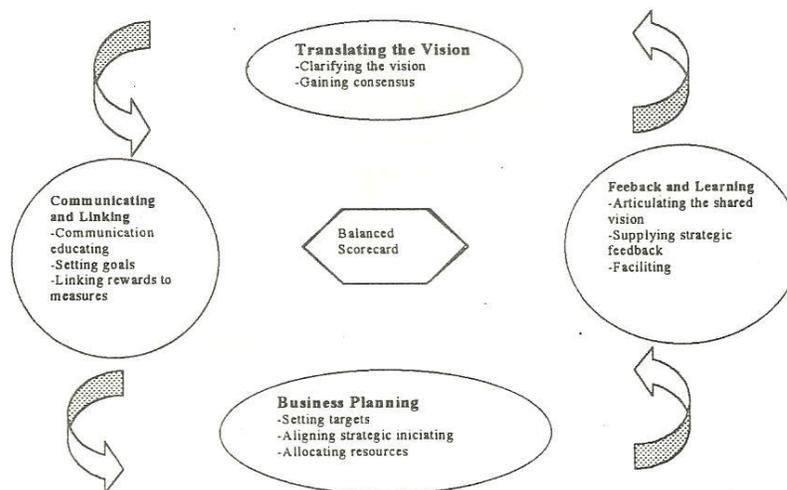
## SEJARAH DAN KONSEP BALANCED SCORECARD

Pada awalnya, Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, Balanced Scorecard mengalami perkembangan implementasinya; tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik. Dengan demikian konsep dan penerapan Balanced Scorecard telah mengalami perubahan pesat sejak saat diperkenalkan pertama kali di U.S.A.

Konsep Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. 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 dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dapat dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, 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 nonkeuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

**PENILAIAN KINERJA DAN INVESTASI DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard menekankan pada (1) pengukuran financial dan non financial, dan (2) sebagai hasil suatu proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari organisasi. Penjabaran misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut ( *Kaplan and Norton, Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System, Harvard Busines Review, Jan-Feb 1996* )



Gambar 1 : Penjabaran misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan pengukuran.

Pengukuran Balanced Scorecard *dibagi menjadi empat perspektif :*

1. **Perspektif Finansial :**

Balanced Scorecard masih memandang pengukuran finansial tetap dominan, dimana perspektif finansial tujuan akhir dari perspektif lainnya. Pengukuran finansial biasanya dinyatakan dalam rasio-rasio profitabilitas antara lain laba operasi, tingkat pengembalian, pertumbuhan penjualan, arus kas yang dihasilkan dan sebagainya.

2. **Perspektif Konsumen**

Penilaian tingkat kepuasan konsumen, apabila konsumen puas ia akan setia terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Kepuasan dan kesetiaan konsumen ini dapat diukur antara lain peningkatan penjualan, diterimanya produk baru, meluasnya segmen pasar, rendahnya komplain dan sebagainya.

3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

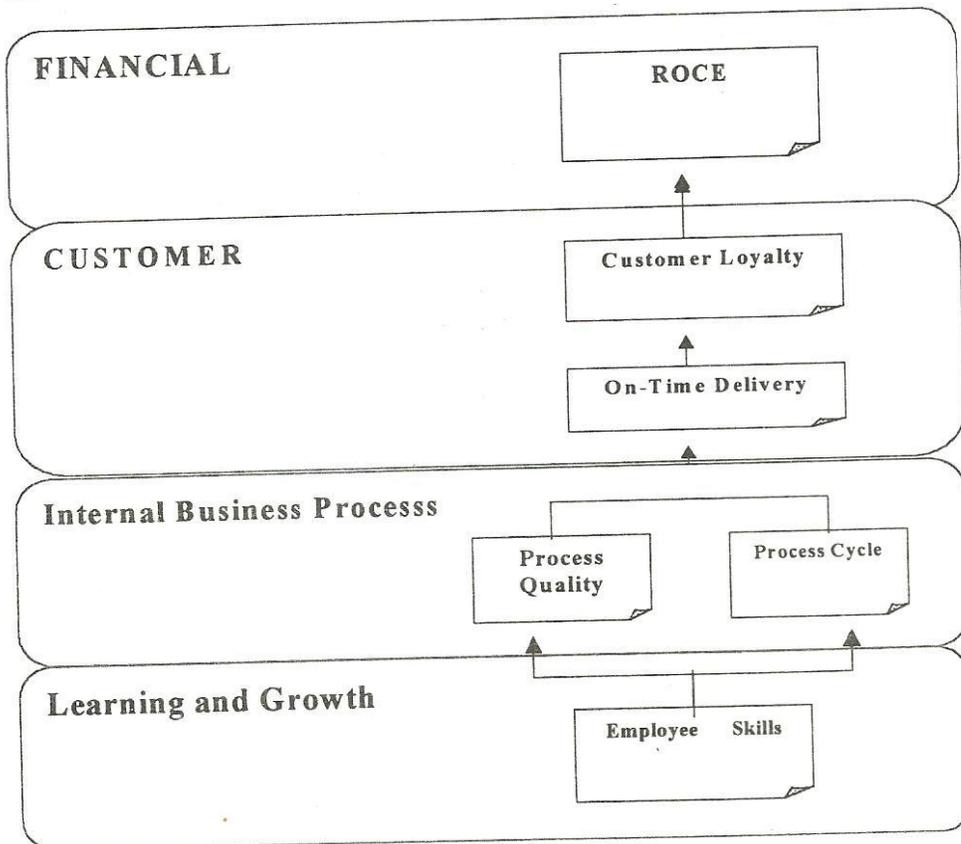
Proses bisnis internal harus berfokus kepada nilai-nilai yang diharapkan pelanggan dan stakeholder. Proses bisnis internal harus inovatif, selalu dimonitor dan diperbaiki.

4. **Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini organisasi harus melihat tiga faktor utama yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi yang akan memberikan prospek masa depan. Organisasi akan berhasil di masa depan harus berani investasi pada manusia, sistem dan prosedur.

---

---



Gambar 2 : Keterkaitan antara penyebab dampak pengukuran pusat-pusat aktivitas perusahaan dengan strategi perusahaan.

### FAKTOR APA YANG MEMACU KEBUTUHAN PERUSAHAAN UNTUK MENGIMPLEMENTASIKAN BALANCED SCORECARD

*Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer ( contemporary management tools ). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard dipacu oleh faktor-faktor berikut :*

- 1. Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.**

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

1.1. Membangun keunggulan kompetitif melalui distinctive capability.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh customer jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaing. Keunggulan hanya dapat diwujudkan melalui usaha cerdas, terencana, sistematis, dan dengan langkah-langkah besar serta berjangka panjang. Balanced Scorecard menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif : keuangan, customer, proses bisnis/ intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis, dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan customer, hubungan kemitraan dengan pemasok, serta kapabilitas dan komitmen personel.

1.2. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh produsen untuk menarik perhatian customer. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh produsen untuk menarik perhatian customer. Untuk memasuki lingkungan yang bergejolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Oleh karena lingkungan bisnis senantiasa bergejolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang ; peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

1.3. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Langkah-langkah kecil tidak akan mampu menjadikan perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang dituntut oleh persaingan. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik, perusahaan membutuhkan

---

sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

- 1.4. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan perusahaan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Di samping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

## **2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan.**

Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan di atas memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 2.1. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depannya, perusahaan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam

---

membangun masa depan perusahaan.

- 2.2. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang ( dikenal dengan istilah corporate plan ) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang ( berupa corporate plan ), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Terdapat *matarantai* yang *hiilang*, yang seharusnya menghubungkan antara penyusunan rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek. Sebetulnya sistem manajemen dalam perusahaan-perusahaan ini lebih baik dibandingkan dengan sistem manajemen perusahaan-perusahaan yang hanya mengandalkan anggaran tahunan untuk membangun masa depan mereka. Namun, karena rencana jangka panjang tidak koheren dengan rencana jangka pendek, pada dasarnya perusahaan-perusahaan ini juga hanya mengandalkan anggaran tahunan untuk membangun masa depan mereka. Ketidak koherenan antara anggaran jangka panjang dengan jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- 2.3. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staff tersebut. Sistem manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang didalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

## **PENUTUP**

Telah kita ketahui bahwa Balanced Scorecard merupakan hasil suatu eksperimen di U.S.A. yang bertujuan untuk mendongkrak kinerja eksekutif dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif non keuangan. Setelah keberhasilan eksperimen itu memacu perusahaan-perusahaan di U.S.A. menerapkan rerangka Balanced Scorecard dalam menghasilkan rencana yang komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur.

Pada tahap perkembangan implementasinya yang terkini, rerangka Balanced Scorecard telah digunakan sebagai inti sistem manajemen strategik, yang diterapkan dalam setiap tahap sistem tersebut. Keberhasilan implementasi Balanced Scorecard ke semua tahap sistem manajemen strategik tersebut ditandai dengan peningkatan signifikan kinerja keuangan perusahaan jangka panjang. Selain itu Balanced Scorecard mempunyai suatu keunggulan yaitu berguna untuk memanfaatkan secara optimum contemporary management toll tersebut dalam melipatgandakan kinerja keuangan berjangka panjang perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdul Djalil. Penilaian kinerja dan Investasi. Bahan Kuliah Akutansi Manajemen Program MM STIE MITRA INDONESIA, Yogyakarta 2002.
- Hansen Don. R. and Maryanne M. Mowen. Management Accounting. Cincinnati : South - Western Publishing, 1997.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. The Blanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Dalam S. Mark Young, Readings in Management Accounting. Englewood Cliff : Prenticve-Hall, Inc. 1995.
- Kaplan , Robert S. and David P.Norton. The Blanced Scorecard : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Schol Pres, 1996.
- Mulyadi. Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Penerbit Salemba Empat, Jakarta 2001.
-