

PENERAPAN METODE BALANCE SCORECARD DALAM SISTEM KERJA EMPLOYEE



Oleh :

Yulia Chalri
NIP 950563

Hasma Rasjid
NIP 920309

Yuli Karyanti
NIP 880080

Program Studi Sistem Informasi
UNIVERSITAS GUNADARMA
Agustus 2020

DAFTAR ISI

COVER.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
ABSTRAK.....	iii
PENDAHULUAN.....	1
TINJAUAN PUSTAKA.....	1
HASIL.....	5
PENUTUP.....	6
DAFTAR PUSTAKA.....	6

PENERAPAN METODE BALANCE SCORECARD DALAM SISTEM KERJA EMPLOYEE

Yulia Chalri¹, Hasma Rasjid², Yuli Karyanti³

Fakultas Ilmu Komputer dan Teknologi Informasi Universitas Gunadarma

liapsa@staff.gunadarma.ac.id, hasmapsa@staff.gunadarma.ac.id, yuli@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Persaingan bisnis menyebabkan perubahan dalam hal produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan harus mampu memuaskan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu agar tercipta pelanggan yang loyal. Penilaian kinerja adalah salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, maka dibutuhkan suatu alat pengukuran kinerja yang baik yaitu *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik. Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan adalah dapat mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan, memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Kata Kunci : Balance Score Card, kinerja karyawan, kinerja perusahaan

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan – perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan – perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan cost effective.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan - penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk – bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan " *Strategic Based Responsibility Accounting System* " yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *Balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang atau organisasi diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2005).

Balanced Scorecard merupakan suatu system management strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur. Tujuan dan tolok ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Usaha Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2000: 122) adalah sebagai berikut :

- 1) *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)

- 3) *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

Kriteria *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria antara lain:

- 1) Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
- 2) Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
- 3) Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

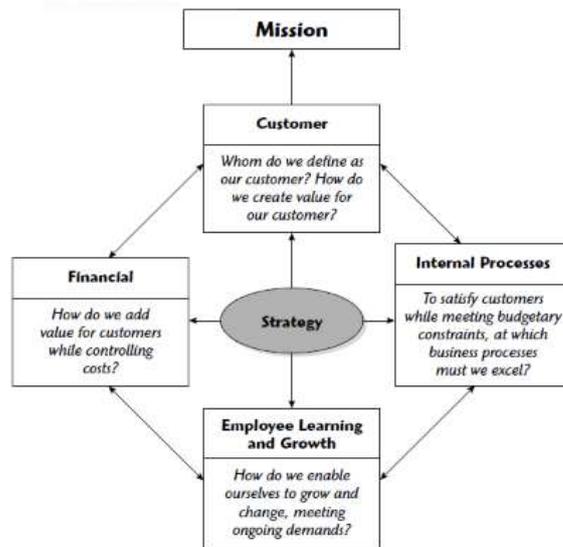
Langkah - Langkah *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Empat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 1996) antara lain :

- 1) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.
Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis balanced scorecard.
Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis.
Memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Balanced scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan balanced scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep Balanced Scorecard ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara berkelanjutan.



Gambar Framework Balanced Scorecard (BSC) untuk Pengukuran Kinerja

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, antara lain :

1) **Perspektif Keuangan (*financial perspective*)**

Balanced Scorecard menggunakan tolok ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return on Investment), karena tolok ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari keuntungan / profit. Tolok ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis perusahaan. Orang-orang yang menyediakan dana untuk perusahaan, seperti lembaga keuangan dan pemegang saham, sangat mengandalkan tolok ukur kinerja keuangan dalam memutuskan hal yang berhubungan dengan dana.

Tolok ukur keuangan yang didesign dengan baik dapat memberikan gambaran yang akurat untuk keberhasilan suatu organisasi. Tolok ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup untuk mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolok ukur non keuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line). Balanced scorecard mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang multiple, baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

2) **Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)**

Perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan "Take care of your employee and they take care of your customer". Perhatikan karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda. Perusahaan umumnya menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan yaitu :

- a) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- b) Retensi pelanggan (*customer retention*)
- c) Pangsa Pasar (*market share*)
- d) Pelanggan yang *profitable*

3) **Perspektif proses usaha internal (*internal business process perspective*)**

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif usaha internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufacturing. Perusahaan tergantung pemasok mengirimkan barang dan jasa tepat pada waktunya, dengan harga yang rendah dan dengan mutu yang tinggi. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi problema dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat pada waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk meyakinkan pelanggan bahwa barang-barang yang diminati tersedia ditangan.

Akan tetapi biaya penanganan dan penyimpanan persediaan menjadi tinggi, dan kemungkinan mengalami keusangan persediaan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dari jasa segera mungkin.

4) **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth infrastructure perspective*)**

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Manajer dapat mengukur kepuasan karyawan dengan mengirim survei, mewawancarain karyawan, mengamati karyawan pada saat bekerja.

HASIL

Organisasi sangat membutuhkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai satu set ukuran kinerja yang multi dimensi. Hal ini mencerminkan kebutuhan untuk mengukur semua bidang kinerja yang penting bagi keberhasilan organisasi. Pendekatan yang paling luas dikenal sebagai pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* sekarang banyak digunakan sebagai untuk pengembangan strategi dan sebagai alat eksekusi yang dikembangkan dalam lingkungan operasional. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang dimengerti (indikator), sehingga strategi dapat dipahami, dikomunikasikan dan diukur, dengan demikian, berfungsi untuk semua kegiatan.

Selain itu, indikator memungkinkan pemantauan tingkat akurasi pelaksanaan strategi (Kaplan & Norton, 1996). *Balanced Scorecard* telah banyak diterapkan sebagai alat ukur kinerja baik dalam bisnis manufaktur dan jasa. Penerapannya adalah dengan berfokus pada empat perspektif *Balanced Scorecard*. Pembahasan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* lebih sering dilakukan dalam konteks penerapannya pada perusahaan atau organisasi yang bertujuan mencari laba (*profit-seeking organisations*).

Jarang sekali ada pembahasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada organisasi nirlaba (*not-for-profit organisations*) atau organisasi dengan karakteristik khusus seperti koperasi, yang

ditandai relational contracting, yakni saat owner dan consumer adalah orang yang sama, serta di mana mutual benefit anggota menjadi prioritasnya yang utama (Merchant, 1998). Pada organisasi-organisasi semacam ini, keberhasilan haruslah lebih didasarkan pada kesuksesan pencapaian misi secara luas daripada sekedar perolehan keuntungan.

Pengukuran aspek keuangan ternyata tidak mampu menangkap aktivitas-aktivitas yang menciptakan nilai (value-creating activities) dari aktiva-aktiva tidak berwujud seperti :

- 1) Keterampilan, kompetensi, dan motivasi para pegawai
- 2) Database dan teknologi informasi
- 3) Proses operasi yang efisien dan responsif
- 4) Inovasi dalam produk dan jasa
- 5) Hubungan dan kesetiaan pelanggan
- 6) Adanya dukungan politis, peraturan perundang-undangan, dan dari masyarakat (Kaplan dan Norton, 2000)

Dengan *Balanced Scorecard* para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja di masa depan. Melalui metode yang sama dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

PENUTUP

Pengembangan BSC kedalam setiap bentuk organisasi baik profit dan non-profit memang memungkinkan dengan sedikit modifikasi pada implementasi misi dan perspektif prioritas yang diinginkan seperti perspektif finansial digantikan oleh perspektif pemenuhan kualitas pelanggan. BSC adalah metoda yang cukup fleksibel diterapkan perusahaan yang ingin tidak hanya sekedar mengukur aspek finansial semata namun ingin mengetahui parameter pendukung kesuksesan finansial organisasi dimasa datang, sehingga sustainability organisasi dapat lebih terjamin.

Untuk menerjemahkan prinsip BSC kedalam indikator pengelolaan sumber daya alam lingkungan perlu dilakukan secara hati-hati agar benar-benar mampu terintegrasi dengan aktifitas bisnis organisasi tersebut. Hal ini terkait dengan jaringan infrastruktur informasi yang ada dan kuat tidaknya budaya yang melekat dalam organisasi tersebut. Secara umum, penentuan indikator penerapan BSC dalam pengelolaan sumber daya alam akan tergantung pada :

- 1) Misi spesifik masing-masing aktor ekonomi masyarakat dan jalinan kuat antar misi tersebut berbentuk visi dan nilai bersama (sustainable development dan cita-cita bersama)
- 2) Perlu dilakukan berjenjang dan bertahap untuk mewujudkannya agar efektif
- 3) Motivasi mewujudkan visi bersama dan tujuan bersama agar sinergi dan optimalisasi misi masing-masing dapat tercapai dengan cara insentif dari pihak regulator atau dorongan faktor eksternal untuk mewujudkan visi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Edisi satu, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, S. Robert dan David, P. Norton, (Januari-Pebruari 1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Mattson, Beth, (1999). Executives learn how to keep score : Balanced Scorecard gets all employees focusing on vision, <http://www.ianalliot.com>.

Mavrinc, Sarah, dan Michael, Vitale, (1999). *The Balanced Scorecard*, <http://www.research.com>.

Mulyadi, dan Johny, Setyawan, (1999). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi satu, Yogyakarta:Aditya Media.