

MEMAHAMI KONSEP *BALANCED SCORECARD*

Anna Probowati
STIE Rajawali Purworejo

Abstract

Balanced scorecard is one of strategic planning method in strategic management system which is used as a tool for managing strategic implementation, to measure performance entirely, to communicate vision, strategic, and goal among the stakeholders in organization.

In emphasizing for “balanced”, balanced scorecard uses four perspective to determine the strategic goals: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Keywords: *balanced scorecard, strategic management system, four perspective*

PENDAHULUAN

Balanced scorecard adalah metode yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000: 7) untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* mempunyai prinsip dasar bahwa organisasi publik maupun swasta, organisasi profit maupun non profit, perlu memiliki strategi yang sederhana, tepat, lengkap, dan dibuat dalam bahasa yang mudah dipahami. Kesederhanaan ini diperlukan untuk mempermudah

dan mempercepat proses sosialisasi kepada seluruh karyawan. *Balanced scorecard* semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran tetapi kemudian diintegrasikan dengan sistem manajemen strategis. *Balanced scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi dari berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi.

PEMBAHASAN

Sistem Manajemen Strategis

Sistem manajemen strategis adalah proses merumuskan dan mengimplementasikan strategi untuk mewujudkan visi secara terus menerus dan terstruktur sehingga tercapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen secara menyeluruh seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari sebuah strategi bisnis. Pada mulanya sistem manajemen strategis bercirikan mengandalkan anggaran tahunan, berjangka panjang, dan berfokus pada kinerja keuangan. Sistem manajemen strategis tetap diperlukan karena perusahaan dituntut untuk berkembang secara terencana dan terukur, sehingga memerlukan peta perjalanan menghadapi masa depan yang tidak pasti, memerlukan langkah-langkah strategis, dan perlu mengarahkan kemampuan dan komitmen SDM untuk mewujudkan tujuan per-

sahaan. *Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton memberikan solusi terhadap tuntutan ini. Peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis adalah memperluas perspektif dalam setiap tahap sistem manajemen strategis, membuat fokus manajemen menjadi seimbang, mengaitkan berbagai sasaran secara koheren, dan mengukur kinerja secara kuantitatif.

Penggunaan *balanced scorecard* dalam konteks perusahaan swasta ditujukan untuk menghasilkan proses yang produktif dan *cost effective*, menghasilkan *financial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang, mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen, mewujudkan produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* atau pelanggan. *Balanced scorecard* diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komuni-

kasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan memberikan informasi peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. Ada potensi untuk mengubah budaya kerja karena dengan *balanced scorecard* perusahaan lebih transparan, informasi dapat diakses dengan mudah, pembelajaran organisasi dipercepat, umpan balik menjadi obyektif, terjadwal, dan tepat untuk organisasi dan individu.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa *balanced scorecard* menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *Balanced scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu misalnya ketika ada merger atau akuisisi, ada tekanan dari pemegang saham, akan melaksanakan strategi

besar dan ketika organisasi berubah haluan atau mendorong proses perubahan. *Balanced scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin antara lain pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, dan meningkatkan kapasitas staf.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis, 2005: 16).

Dari definisi tersebut jelas bahwa *balanced scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan

strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu *balanced scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Dengan demikian, menurut Luis (2005: 19) *balanced scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara:

- Indikator finansial dan non finansial
- Kenyataan yang banyak terjadi di lapangan bahwa pada umumnya organisasi terutama perusahaan swasta berorientasi pada *profit*, tetapi bagaimanapun juga perlu adanya keseimbangan antara profit dan pen-

capaian berbagai tujuan seperti kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan pemberdayaan karyawan.

- Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan
- Perlu disadari bahwa laporan keuangan adalah indikator yang menilai kinerja organisasi di masa lampau. Laporan keuangan itu tidak bisa dijadikan patokan tunggal untuk menentukan strategi di masa mendatang.
- Indikator internal dan eksternal
- Keseimbangan dari faktor-faktor internal dan eksternal berkaitan dengan hubungan sebab akibat. Disini faktor internal merupakan penyebab (*input*) dan *outputnya* berdampak pada faktor eksternal.
- Indikator yang bersifat *Lagging* (bauran hasil) dan *Leading* (pemicu kinerja)
- Lagging indicators* mencerminkan tujuan umum dari berbagai strategi yang dimiliki oleh

kebanyakan organisasi, sedangkan *leading indicators* mencerminkan keunikan strategi bisnis.

Dari keempat indikator tersebut diatas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tujuan dan ukuran dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar ukuran kinerja finansial dan non finansial; keseimbangan dinyatakan antara semua ukuran hasil yang telah dicapai perusahaan di masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan; adanya keseimbangan antara hubungan kausalitas yang dapat diuji secara rinci; serta keseimbangan antara semua bauran hasil yang objektif dan mudah diukur dengan faktor pemicu kinerja yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

Keunggulan *balanced scorecard* dibanding dengan konsep perencanaan strategi lainnya ialah bahwa *balanced scorecard* dapat menjaga keseimbangannya di antara

indikator-indikator tersebut dan merupakan solusi yang paling pas dari berbagai perspektif karena *balanced scorecard* adalah alat untuk menghidupkan dan melaksanakan suatu strategi yang dimiliki oleh organisasi profit maupun non profit.

Balanced scorecard secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi, dan sasaran kepada *stakeholders*.

Balanced scorecard memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

- menjelaskan visi organisasi,
- menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi tersebut,
- mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya, dan
- meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan.

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Kaplan dan Norton (2000: 11) mensyaratkan lima prinsip utama yaitu:

1. menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami,
2. menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi tersebut untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan,
3. membuat strategi yang merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis,
4. membuat strategi suatu proses terus menerus bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis, dan
5. melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri atas empat perspektif (Luis, 2005: 23-37). Yang dimaksud perspektif disini adalah fokus pandangan kita, yang dititikberatkan pada keempat hal tersebut. Terkait dengan penyusunan *balanced scorecard*, keempat perspektif itu merupakan peta wilayah dimana kita harus meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi-strategi yang relevan tersebut dinamakan dengan Sasaran Strategis yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

1. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam menyusun strategi ini, kita harus menggunakan kaca-mata pelanggan yang menikmati produk atau jasa pelayanan kita. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk atau jasa, dan organisasi kita. Hal-hal yang dinilai antara lain adalah atribut produk atau jasa, hubungan dengan pelanggan, tingkat

kepuasan pelanggan, citra dan reputasi organisasi.

Dengan adanya perspektif ini kita dapat melihat output dari produk/jasa kita di mata masyarakat. Bila outputnya negatif, dapat segera kita lakukan perbaikan agar kinerja organisasi dapat segera meningkat. Dan bila outputnya positif, kinerja finansialnya pun akan termotivasi untuk lebih baik lagi.

Untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, ada tiga pendekatan (*value proposition*) yang berkaitan dengan produk kita. Pendekatan tersebut adalah:

1. *Product leadership* adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi. Di industri ponsel, manufaktur yang melakukan *product leadership* adalah Nokia yang terus meluncurkan produk-produk dengan inovasi terbaru.
2. *Operational excellence* adalah produk-produk yang dirancang untuk seekonomis mungkin. Contohnya di industri ponsel

adalah Sanex. Sanex tidak berupaya untuk menjadi manufaktur pertama yang menemukan fitur-fitur baru bagi ponsel, tetapi berupaya menghasilkan ponsel yang terjangkau harganya. Hal ini dilakukan dengan mengefisienkan proses operasional dalam manufakturnya.

3. *Customer intimacy* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak masal (*non mass product*) dan disesuaikan dengan keinginan pelanggannya. Karena sifatnya spesial atau khusus, tidak heran bila pasarnya sangat spesifik dan produknya bernilai tinggi. Di dunia ponsel, produk dalam kategori ini adalah Vertu yang menawarkan servis *concierge button* di ponselnya yang memberikan pelayanan *personal assistance* bagi pelanggannya dalam perjalanannya ke mancanegara. Tentunya Vertu berharga mahal.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (*value chain*). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi (*product delivery*), layanan purna jual (*after sales service*), serta keamanan dan kesehatan lingkungan (*environment safety and health*).

Pada proses pengembangan produk baru, organisasi berupaya untuk menciptakan produk-produk baru yang memiliki nilai jual. Setelah produk selesai dikembangkan, organisasi akan memasuki tahapan berikutnya yaitu proses operasional penghasilan produk. Dalam tahapan ini, bakal produk mengalami proses produksi sampai menjadi produk jadi atau

siap pakai. Dalam perspektif ini disusun strategi yang memungkinkan proses produksi itu dapat berjalan lancar, efisien, efektif, dan optimal.

Setelah selesai dibuat, produk itu dijual ke pelanggan. Kategori pelanggan disini meliputi calon pelanggan baru yang diharapkan akan membeli dan menikmati produk kita, maupun pelanggan yang telah memakai produk kita yang diharapkan akan membeli produk kita kembali di masa datang. Setelah mendapatkan pelanggan yang berminat membeli produk kita, organisasi dapat berfokus pada proses *delivery* yaitu proses dimana produk yang dipesan diselesaikan dan didistribusikan kepada pelanggan.

Selanjutnya setelah produk sampai di tangan pelanggan dan mereka gunakan, kita sediakan juga sarana yang dapat membantu pelanggan bila kelak produk yang kita hasilkan ternyata bermasalah atau rusak. Jasa pelayanan yang diberi-

kan pada periode dimana produk kita dipakai oleh pelanggan disebut dengan *after sales service*.

Terakhir dianjurkan agar organisasi tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab terhadap lingkungan sekitar. Karena itu tahapan selanjutnya adalah tahapan yang mencakup proses kebijakan dan lingkungan. Strategi kita harus selaras juga dengan peraturan-peraturan yang berlaku dan bertujuan untuk memelihara lingkungan. Dengan cara itu kita berupaya untuk menjadi warga negara yang baik yang melakukan kegiatan usaha dengan memperhatikan kelestarian lingkungan.

Dalam penentuan Sasaran Strategis, kita perlu memastikan bahwa sasaran strategis tersebut sesuai atau menunjang strategi yang kita tentukan dalam Perspektif Pelanggan kita. Organisasi yang telah memilih strategi *operation excellence* perlu menekankan sasaran strategis yang berkaitan dengan

value chain produksi dan distribusi. Organisasi yang memilih *product leadership* akan menekankan aspek *value chain new product development*. Sedangkan organisasi yang memilih strategi *customer intimacy* perlu memperhatikan *value chain selling and marketing*, serta *after sales service*.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini berfokus pada sumber daya khususnya sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Perspektif ini berurusan dengan pengembangan sumber daya manusia, agar masing-masing menjadi karyawan yang kompeten yang akhirnya akan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi. Karena itu sasaran strategis harus merefleksikan strategi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan.

Ada tiga kategori utama yang dianalisis dan diukur dalam perspektif ini, yaitu:

- Kompetensi karyawan

- Daya dukung teknologi
- Budaya, motivasi, dan penghargaan

Ketiga hal tersebut merupakan faktor pendorong kepuasan karyawan dalam bekerja. Itu jelas penting karena karyawan yang terpuaskan akan dapat meningkatkan produktivitas dan tingkat retensi mereka. Beberapa contoh sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di beberapa jenis industri seperti di perusahaan perdagangan (*trading company*), bank, agen penelitian (*research agency*), dan perusahaan retail (*retailer*).

4. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tidak bisa dipungkiri bahwa keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang

memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator yang sangat penting.

Tak berbeda dengan konsep untuk membangun strategi keuangan lainnya, dalam *balanced scorecard* menggariskan upaya apa yang harus dilakukan untuk dapat berhasil secara keuangan dan bagaimana kinerja kita secara keuangan di mata pemegang saham. Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu jangka pendek dan jangka panjang.

Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilisasi aset.

Contoh kegiatan yang dilakukan untuk dapat memperbaiki struktur biaya adalah pengurangan belanja tunai dan minimalisasi

jumlah produk yang cacat. Peningkatan utilisasi aset dapat dilakukan dengan cara mengelola kapasitas aset yang ada dan melakukan investasi untuk menghilangkan sumbatan (*bottleneck*) pada proses produksi.

Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan. Untuk peningkatan pendapatan, organisasi akan mencari berbagai peluang dan melakukan berbagai kegiatan seperti meningkatkan sumber atau mencari sumber baru, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa inovasi produk baru, segmen pasar baru, atau rekanan bisnis yang baru. Sementara itu peningkatan nilai bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang kita

berikan. Misalnya hal itu dapat kita lakukan dengan memperbaiki sistem pelayanan purna jual, membuat produk yang mudah digunakan (*user friendly*), atau memperpanjang waktu garansi produk.

Penulis mengambil kesimpulan untuk empat perspektif dalam *balanced scorecard* sebagai berikut:

1. Perspektif pelanggan menggunakan ukuran berapa nilai yang diberikan kepada pelanggan dilihat dari segi ketepatan waktu, kepuasan terhadap kualitas, pelayanan, dan biaya.
2. Perspektif proses bisnis internal berfokus untuk mengetahui seberapa baik proses bisnis suatu perusahaan sudah berjalan dan terpenuhinya harapan pelanggan.
3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat diukur melalui peningkatan dan inovasi yang berkelanjutan terhadap produk-produk yang dimiliki dengan perbaikan SDM sebagai sumber daya utama.

4. Perspektif finansial akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan.

Penggunaan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi enam kegiatan sebagai berikut:

1. Perumusan Strategi

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri.

2. Perencanaan Strategis

Tahap ini meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target, serta inisiatif yang diuraikan dengan jelas dan realistis.

3. Penyusunan Program

Proses penyusunan program adalah menjabarkan inisiatif menjadi beberapa program yang akan dilaksanakan beberapa tahun yang akan datang, memperkirakan investasi yang diperlukan untuk setiap program, menghitung perkiraan penerimaan yang dapat diperoleh dan menghitung perkiraan laba atau hasil yang akan diperoleh.

4. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan inisiatif yang telah dirumuskan. *Balanced scorecard* mendukung suatu sistem manajemen yang lengkap dengan mengkaitkan strategi jangka panjang ke penganggaran tahunan.

5. Implementasi

Tahap ini melaksanakan kegiatan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan dapat dicapai.

6. Pemantauan dan Pengendalian
Tahap ini membandingkan kinerja dengan target. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan. Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian. Jenis-jenis pengendalian antara lain: pengendalian asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus.

PENUTUP

Balanced scorecard adalah sebuah cara pandang baru bagaimana suatu organisasi dapat lebih baik lagi untuk dikelola. *Balanced scorecard* merupakan bagian dari sistem manajemen strategis yang perlu dirumuskan oleh setiap orga-

nisasi agar dapat mencapai visi dan misinya secara efektif. *Balanced scorecard* memberikan prosedur bagaimana tujuan organisasi dirinci ke dalam sasaran-sasaran dalam berbagai perspektif secara lengkap, dengan ukuran-ukuran yang jelas. *Balanced scorecard* merupakan mekanisme untuk membuat organisasi yang berfokus pada strategi, karena penerapan *balanced scorecard* memungkinkan semua unit dalam organisasi memberikan kontribusi secara terukur pada pelaksanaan strategi organisasi. Perumusan *balanced scorecard* bukan suatu pekerjaan sekali jadi melainkan tugas yang terus menerus, dengan setiap saat ada proses penyempurnaan dan yang terpenting adalah *balanced scorecard* dimanfaatkan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

REFERENSI

Gaspersz, Vincent, 2003, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan*

Pemerintah, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Kaplan & Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat.

Niven, Paul R., 2005, *Balanced Scorecard Diagnostics, Mempertahankan Kinerja Maksimal*, Jakarta: Elex Media Komputindo.

Suwardi Luis & Prima A. Biromo, 2005, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Widjaja, Amin, 2002, *Memahami Balanced Scorecard*, Jakarta: Grasindo.

Yuwono, Sony, 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.