

ISSN 2085-7349

JURNAL

BALANCE

VOL 1 No 1 JULI 2009

MEDIA INFORMASI

AKUNTANSI DAN KEUANGAN

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Dinas dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Paternalistik sebagai Variabel Pemoderasi (**Rahmiati**)

Akuntansi Sosial sebagai Alat Bantu Pelaporan Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) (**Dian Imanina Burhany**)

Pengaruh Perbedaan *Locus of Control*, Disiplin Ilmu dan *Equity Sensitivity* terhadap Perilaku Etis Mahasiswa Akuntansi (**Ferry Christian dan Wahyudin Nor**)

Pengaruh Pelimpahan Wewenang, Penekanan Anggaran dan Keterlibatan Pekerjaan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Pemerintah Kota Palangka Raya (**Sri Yuni dan Agus Satrya Wibowo**)

Balance Scorecard: Alat Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan (**Husaini**)

Peranan Auditor Internal Pemerintah dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pemerintah Daerah di Indonesia (**Yohanes Joni Pambelum**)

Pengaruh *Locus of Control* terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PT. Filtrona Indonesia Surabaya (**Kurnia**)

DUE DILIGENCE: Dalam Peran dan Tanggung Jawab Auditor (**Al Azhar A**)



Diterbitkan oleh Jurusan Akuntansi
Universitas Palangka Raya

Jurnal BALANCE

Media Informasi Akuntansi dan Keuangan

Vol. 1 No. 1 Juli 2009

	Hal
❖ Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Dinas dengan Komitmen Organisasi dan Budaya Paternalistik sebagai Variabel Pemoderasi Rahmiati	1-11
❖ Akuntansi Sosial sebagai Alat Bantu Pelaporan Pertanggungjawaban Sosial Perusahaan (<i>Corporate Social Responsibility</i>). Dian Imanina Burhany	12-24
❖ Pengaruh Perbedaan <i>Locus of Control</i> , Disiplin Ilmu dan <i>Equity Sensitivity</i> terhadap Perilaku Etis Mahasiswa Akuntansi Ferry Christian dan Wahyudin Nor	25-36
❖ Pengaruh Pelimpahan Wewenang, Penekanan Anggaran dan Keterlibatan Pekerjaan terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah pada Pemerintah Kota Palangka Raya Sri Yuni dan Agus Satrya Wibowo	37-48
❖ <i>Balance Scorecard</i> : Alat Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan Husaini	49-61
❖ Peranan Auditor Internal Pemerintah dalam Meningkatkan Akuntabilitas Pemerintah Daerah di Indonesia Yohanes Joni Pambelum	62-71
❖ Pengaruh <i>Locus of Control</i> terhadap Hubungan antara Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial pada PT. Filtrona Indonesia Surabaya Kurnia	72-82
❖ <i>DUE DILIGENCE</i> : Dalam Peran dan Tanggung Jawab Auditor Al Azhar A	83-93

**Balanced Scorecard:
Alat Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Keuangan**

Husaini

Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu

ABSTRACT

Balanced scorecard is contemporary management tool to assist organizational ability in multiply company's finance performance. Performance measurement is an essential thing for a company. To become the winner in this global competition world, the company has to show a performance improvement from period to period. Recently, financial performance measurement is not enough to reflect the real business performance. That why Kaplan developed Balanced Scorecard Concept. The Balanced Scorecard Concept measure the organization's performance through four perspectives that are the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. In dead, the Balanced Scorecard Concept is a concept in translating strategy into action to achieve organization's goal in the long term. The action is measured and controlled continually.

Keywords: *Balanced scorecard, contemporary management tool, financial performance*

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, mengharuskan perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan di dalam berkompetisi akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan dapat meningkatkan rasio keuangan secara baik seperti, ROA, ROI, Residual Income dan EPS, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang. Berbagai upaya dilakukan oleh manajemen agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan harus mampu mewujudkan strategi-strategi dalam jangka panjang. Oleh karena itu untuk dapat menterjemahkan strategi-

strategi jangka panjang ke dalam serangkaian aktivitas-aktivitas perusahaan, manajemen harus mempunyai suatu alat (*tool*) yang akan digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan untuk tujuan tersebut.

Balanced scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Oleh sebab itu untuk dapat melipatgandakan kinerja keuangan, kinerja nonkeuangan juga harus menjadi perhatian, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers* (Mulyadi, 2001a). Kaplan dan Norton (1996), mengemukakan bahwa pentingnya melihat aspek-aspek nonkeuangan dalam

mengukur kinerja suatu perusahaan, sehingga perusahaan mampu mencapai *sustainable competitive advantage*.

Berkaitan dengan aspek nonkeuangan tersebut, di dalam *balanced scorecard* dikenal istilah *lag indicator* dan *lead indicator*. *Lag indicator* adalah ukuran pencapaian keberhasilan perusahaan (*outcome measure*), sedangkan *lead indicator* adalah ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*). *Lag indicator* merupakan ukuran umum yang menjadi acuan keberhasilan setiap bidang usaha, seperti tingkat keuntungan, tingkat pengembalian modal, pangsa pasar yang dikuasai, tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan dan lain-lain. Dengan kata lain, *Lag indicator* mengukur keberhasilan implementasi dan pelaksanaan strategi dalam tenggang waktu tertentu. Sedangkan *Lead indicator* merupakan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan sehari-hari untuk mencapai sasaran dalam *Lag indicator*, antara lain: *revenue mix*, survey kepuasan pelanggan, survey kepuasan karyawan, dan lain-lain (Berny dalam Gaspersz, 2002 : 291).

Konsep *balanced scorecard* mengukur kinerja suatu organisasi tidak hanya dari kinerja keuangan saja, namun terhadap empat perspektif yaitu perspektif keuangan, 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.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan artikel ini adalah untuk mengkaji penggunaan *balanced scorecard* sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan melalui berbagai perspektif nonkeuangan.

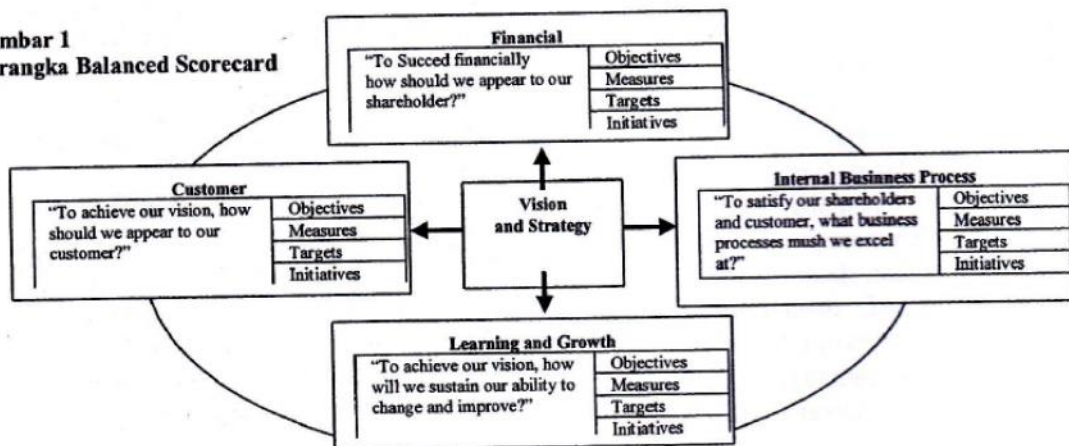
LANDASAN TEORI

1. Ukuran Kinerja dan Kerangka *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan alat manajemen (*management tool*) yang menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif: *financial*, *customer*, proses bisnis internal, serata pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut terbentuk dalam suatu kerangka yang saling berhubungan untuk mejuatkan visi organisasi (Mulyadi 2001a).

Berdasarkan atas keempat perspektif *balance scorecard*, Kaplan dan Norton (1996 : 9), menggambarkan kerangka *balanced scorecard* seperti gambar 1 berikut ini:

Gambar 1
Kerangka *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan & Norton (1996 : 9)

Dari Gambar 1 di atas dapat kita lihat bahwa agar suatu manajemen strategik dapat berjalan dengan baik maka visi dan strategi organisasi harus di-*translate* kedalam empat perspektif (keuangan, *customer*, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran). Dari tiap-tiap perspektif tersebut harus ditunjukkan tujuan (*objectives*), ukuran-ukuran (*measures*), kinerja yang digunakan, target yang akan dicapai, dan inisiatif strategik yang harus dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan sekaligus untuk mencapai misi organisasi. Kemampuan organisasi untuk dapat men-*translate* visi dan misi kedalam tindakan nyata sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi tersebut.

Gaspersz (2002 : 38), menjelaskan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (*financial*)

Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan perusahaan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogyanya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak pada peningkatan kinerja finansial.

Pemahaman perspektif *financial* dalam manajemen *balanced scorecard* sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berkaitan dengan hal ini, berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk perspektif finansial. Manajemen bisnis harus memperhatikan agar semua analisis rasio finansial menunjukkan hasil yang baik, karena manajemen harus mampu membayar hutang kepada kreditur

jangka pendek maupun kreditur jangka panjang, termasuk kemampuan menghasilkan keuntungan untuk pemegang saham.

b. Perspektif *Customer*

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan, karena itu kebutuhan pelanggan harus diidentifikasi secara tepat. Misalnya; demografi, aktivitas umum pembeli, posisi atau tanggungjawab pembeli, dan karakteristik pribadi pembeli. Disamping itu konsep segmentasi pasar juga penting untuk diketahui karena akan bermanfaat bagi penilaian pasar dan penetapan strategi memasuki pasar (strategi pemasaran). Selanjutnya mengidentifikasi kekuatan kompetitif dan dilakukan analisis agar dapat diketahui secara tepat agar pasar realistik dapat diidentifikasi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manager harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Banyak organisasi memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses-proses operasional. Yang bisa digunakan untuk *balanced scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu:

1. *Proses inovasi*, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk baru, menambah *features* baru pada produk

yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk kepasar, dan lain-lain.

2. *Proses operasional*, mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek siklus waktu sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas secara tepat waktu, dan lain-lain. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui pengendalian kualitas pada setiap sub-proses kritis dalam proses tersebut dengan menggunakan alir proses (*proses flowchart*).
3. *Proses Pelayanan*, berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.

1. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**
Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif financial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi yang mana

organisasi harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara itu tujuan dalam perspektif ini memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

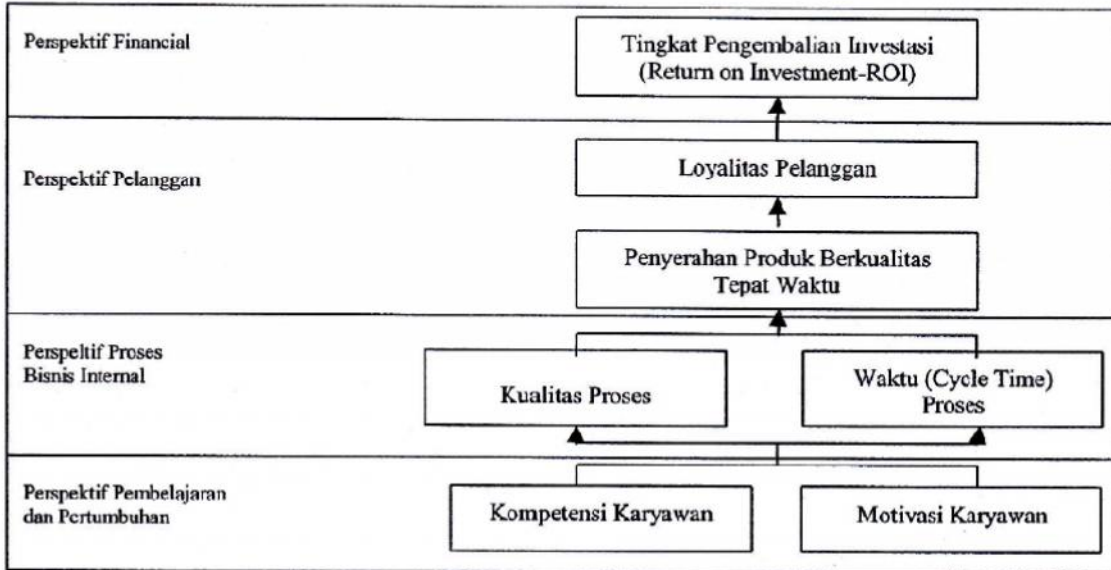
Tujuan-tujuan dalam perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif (financial, pelanggan dan proses bisnis internal). Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, dan (3) kultur perusahaan.

2. Keterkaitan antara Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Dalam *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat.

Gaspersz (2002 : 6), menjelaskan bahwa hubungan sebab akibat-akibat (*cause-effect relationship*) aliran kinerja bisnis biasanya dari tingkat yang lebih rendah (*lower level*) ke tingkat yang lebih tinggi (*upper level*) di dalam atau diantara keempat perspektif di dalam *balanced scorecard*. Contoh hubungan sebab-akibat dalam empat perspektif tersebut seperti yang ditunjukkan dalam gambar 2 berikut ini:

Gambar 2
Hubungan Sebab-Akibat dalam
Empat Perspektif *Balanced Scorecard*



Sumber: Gaspersz (2002 : 6)

Gambar 2 diatas memperlihatkan hubungan sebab-akibat antara satu sasaran strategik dengan sasaran strategik lainnya pada keempat perspektif *balanced scorecard*, yang mana di dalam organisasi bisnis, setiap sasaran strategik yang dipilih pada perspektif *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan harus bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian setiap sasaran strategik yang dirumuskan harus secara langsung atau tidak langsung bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

3. Ukuran Kinerja dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2002b : 344), *balanced scorecard* merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, *Customer* (pelanggan), proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata "*balanced*" dalam *balanced scorecard* berarti dalam pengukuran kinerja harus

terdapat keseimbangan (*balance*) antara ukuran keuangan dan ukuran non keuangan (ukuran operasional). Garrison et al. (2006 : 450), juga menjelaskan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi tersebut melalui organisasi.

Untuk mengukur kinerja atas empat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut, dikenal istilah *lag indicator* dan *lead indicator*. *Lag indicator* adalah ukuran pencapaian keberhasilan perusahaan (*outcome measure*), sedangkan *lead indicator* adalah ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*).

Selanjutnya Mulyadi (2002b : 345) memaparkan empat perspektif ukuran kinerja dalam *balanced scorecard* sebagai berikut:

a. Ukuran Kinerja dari Perspektif *Customer*

Kepentingan *customer* umumnya dapat dikelompokkan ke dalam empat golongan: waktu, kualitas, kinerja dan layanan, serta biaya. Waktu yang

menjadi kepentingan *customer* adalah *lead time*-waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk melayani *customer*. Untuk produk yang sudah ada *lead time* diukur sejak perusahaan menerima order dari *customer* sampai dengan saat produk atau jasa diserahkan kepada *customer*. Untuk produk baru, *lead time* mencerminkan waktu sampai ke paasar (*time to market*) yaitu waktu yang dibutuhkan sejak produk berada pada tahap penciptaan sampai dengan saat pertama kali produk tersebut dikirim ke *customer*. Kualitas bagi *customer* diukur dari tingkat produk cacat yang dikembalikan oleh *customer*. Kualitas juga diukur dari ketepatan waktu penyerahan produk (*on-time delivery*), keakuratan prakiraan penyerahan produk yang dilakukan oleh perusahaan. Kombinasi kinerja dan layanan mencerminkan kemampuan produk untuk menciptakan *value* bagi *customer*.

Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran dari perspektif *customer*, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja dan layanan, serta biaya, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

b. Ukuran Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Intern

Kinerja perusahaan dari perspektif *customer* diperoleh dari proses bisnis intern yang diselenggarakan oleh perusahaan. Manajer harus memfokuskan perhatiannya kepada proses bisnis intern yang menjadi penentu kepuasan *customer*. Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur memilih proses

inovasi dan proses operasi menjadi unggulannya. Proses inovasi diukur *lead time*-nya untuk mendapatkan keunggulan kecepatan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengubah ide produk baru menjadi produk yang dipasarkan. Proses operasi diukur dari *cycle effectiveness*-nya, untuk mendapatkan keunggulan perusahaan dalam menghasilkan produk dengan hanya menggunakan *value-added activities*.

Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis intern, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan *cycle time*, kualitas, ketrampilan karyawan, produktivitas, dan kemudian menentukan hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

c. Ukuran Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari kedua ukuran kinerja diatas secara bersama memotivasi personel perusahaan untuk berhasil dan memenangkan persaingan. Namun target keberhasilan dalam persaingan selalu mengalami perubahan. Persaingan yang tajam dalam lingkungan bisnis global menuntut perusahaan untuk melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap produk dan proses serta untuk memiliki kemampuan dalam memperkenalkan produk yang sama sekali baru dengan kemampuan untuk menghasilkan *value* yang makin meningkat bagi *customer*.

Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan kompetensi dan komitmen personel, ketersediaan prasarana, sarana, dan teknologi, dan kemudian menentukan ukuran hasil

(*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

d. Ukuran Kinerja dari Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *shareholder value*.

Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan sasaran-sasaran strategik yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk bertahan hidup, berhasil, dan sejahtera, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut.

Kaplan & Norton (1996 : 155), memberikan suatu contoh yang cukup baik mengenai pengukuran kinerja dalam *balanced scorecard*, seperti pada tabel 1.

Tabel 1
Pengukuran strategis *Metro Bank's*

<i>Strategic objectives</i>	<i>Strategic measurements (lag indicators)</i>	<i>Strategic measurements (lead indicators)</i>
<p>Financial <i>Improve returns</i> <i>Broaden revenue mix</i> <i>Reduce cost structure</i></p>	<p><i>Return-on-investment</i> <i>Revenue growth</i> <i>Deposit service cost change</i></p>	<p><i>Revenue mix</i></p>
<p>Customer <i>Increase customer satisfaction with our products and people</i> <i>Increase satisfaction 'after the sale'</i></p>	<p><i>Share of segment</i> <i>Customer retention</i></p>	<p><i>Depth of relationship</i> <i>Satisfaction survey</i></p>
<p>Internal <i>Understand our customers</i> <i>Creative Innovative products</i> <i>Cross-sell products</i> <i>Shift customers to cost-effective channels</i> <i>Minimize operational problems</i> <i>Responsive service</i></p>	<p><i>New product revenue</i> <i>Cross-sell ratio</i> <i>Channel mix change</i> <i>Service error rate</i> <i>Request fulfilment time</i></p>	<p><i>Product development cycle</i> <i>Hours with customers</i></p>
<p>Learning <i>Develop strategic skills</i> <i>Provide strategic information</i> <i>Align personal goals</i></p>	<p><i>Employee satisfactio</i> <i>Revenue per employee</i></p>	<p><i>Strategic job coverage ration</i> <i>Strategic information availability ratio</i> <i>Personal goals alignment</i></p>

Sumber: Kaplan & Norton (1996 : 155)

Tabel 2
Contoh Ukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

<i>Customer Perspective</i>	
<i>Performance Measure</i>	<i>Desired Change</i>
<i>Customer satisfaction as measured by survey results</i>	+
<i>Number of customer complaints</i>	-
<i>Market share</i>	+
<i>Product returns as a percentage of sales</i>	-
<i>Percentage of customers retained form last period</i>	+
<i>Number of new customers</i>	+
<i>Internal Business Processes Perspective</i>	
<i>Performance Measure</i>	<i>Desired Change</i>
<i>Percentage of sales form new product</i>	+
<i>Time to introduce new product to market</i>	-
<i>Percentage of customer calls answered within 20 seconds</i>	+
<i>On-time deliveries as a percentage of all deliveries</i>	+
<i>Work in process inventory as a percentage of sales</i>	-
<i>Unfavorable standard cost variances</i>	-
<i>Defect-free units as a percentage of completed units</i>	+
<i>Delivery cycle time</i>	-
<i>Throughput time</i>	-
<i>Manufacturing cycle efficiency</i>	+
<i>Quality costs</i>	-
<i>Setup time</i>	-
<i>Time from call by customer to repair of product</i>	-
<i>Percent of customer complaints setted on fist contact</i>	+
<i>Time to settle a customer claim</i>	-
<i>Learning and Growth Perspective</i>	
<i>Performance Measure</i>	<i>Desired Change</i>
<i>Sugestions per employee</i>	+
<i>Value-added employee</i>	+
<i>Employee turnover</i>	-
<i>Hours of in-house training per employee</i>	+

Sumber: Garrison et al., (2006: 451)

Dalam tabel 1, memperlihatkan bahwa semua program *balanced scorecard* menggunakan ukuran-ukuran sasaran

strategik (generik) tertentu, misalnya untuk perspektif financial digunakan ukuran generik: ROI dan EVA, untuk perspektif pelanggan digunakan ukuran generik:

kepuasan, *retention*, pasar, dan *account share*, untuk perspektif proses bisnis internal digunakan ukuran generik: kualitas, waktu tanggap (*response time*), biaya dan pengeluaran produk baru, sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan ukuran generik: kepuasan karyawan dan ketersediaan system informasi. Ukuran-ukuran generik tersebut cenderung merupakan ukuran-ukuran *outcome* yang merefleksikan sasaran umum dari banyak strategi dan struktur serupa sepanjang proses industri atau lingkup perusahaan.

Ukuran-ukuran *outcome* generik ini cenderung menjadi *lag indicator*, seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, *customer retention*, dan ketrampilan karyawan. Pada sisi lain, pengendalian kinerja (*performance drivers-Lead indicator*) cenderung menjadi unik untuk unit bisnis tertentu. Pengendalian kinerja merefleksikan keunikan strategi unit bisnis, misalnya pengendalian keuangan dan profitabilitas, segmen pasar dimana unit-unit bisnis memilih untuk berkompetisi, dan tujuan-tujuan proses internal tertentu beserta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan menyenahkan nilai tambah kepada pelanggan dan segmen pasar.

Suatu *balanced scorecard* yang baik harus memiliki campuran atau kombinasi ukuran-ukuran *outcome* dan pengendalian kinerja. Ukuran *outcome* saja tanpa pengendalian kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu dicapai atau diperoleh. Juga tidak memberikan indikasi awal tentang apakah strategi yang diterapkan itu akan berhasil. Sebaliknya pengendalian kinerja seperti siklus waktu (*cycle time*) tanpa ukuran-ukuran *outcome* hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek. Oleh karena itu, *balanced scorecard* yang disusun semestinya memiliki kombinasi pengukuran *outcome*

(*lagging indicators*) dan pengendalian kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis.

Garrison et al., (2006: 451), memberikan contoh-contoh ukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang biasa ditemukan di dalam *balanced scorecard*, seperti yang disajikan pada tabel 2 di atas.

Lebih lanjut Garrison et al., (2006:452) menjelaskan bahwa manajer harus berhati-hati dalam menyeleksi ukuran kinerja *balanced scorecard* untuk perusahaan mereka, beberapa hal yang perlu diperhatikan: Pertama dan terpenting bahwa ukuran kinerja harus konsisten dan sesuai dengan strategi perusahaan. Kedua, ukuran kinerja harus dapat dimengerti dan dikendalikan melalui proses evaluasi. Ketiga, *scorecard* seharusnya tidak mempunyai banyak ukuran kinerja, karena akan mengurangi fokus dan membingungkan.

4. Implementasi *Balanced Scorecard*

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja finansial mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru dimana sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif *customer*, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Ciptani, 2000 : 31).

Balanced scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu

strategi yang ingin diterapkan, karena *balanced scorecard* membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan dengan cara membantu karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keunggulan yang dimiliki oleh *balanced scorecard* ini mendorong semakin banyaknya perusahaan yang ingin mengimplementasikan konsep *balanced scorecard*.

Menurut survei yang dilakukan oleh Gartner Group (Mattson, 1999 dalam Ciptani, 2000 : 31), sebanyak 60 persen dari 1000 perusahaan versi majalah Fortune (Agustus, 1999) telah mencoba untuk menerapkan filosofi *balanced scorecard* dalam keseluruhan sistem manajemen mereka pada tahun 2000. Seperti yang dilakukan oleh perusahaan Lutheran Brotherhood di Minneapolis, pihak manajemen telah memperkenalkan konsep *balanced scorecard* ini sejak tahun 1998. Pendekatan yang digunakan untuk menerapkan konsep *balanced scorecard* di perusahaan Lutheran Brotherhood ini menggunakan model pendekatan *hands-on approach*, sedangkan sistem manajemen tetap dilakukan sendiri oleh pihak manajemen perusahaan. Salah satu cara adalah dengan melalui pelatihan dan pengetahuan kepada karyawannya yang dikembangkan melalui intranet perusahaan dan juga mensosialisasikan program implementasi *balanced scorecard* melalui acara diskusi dan pertemuan. Selain itu perusahaan Lutheran Brotherhood berusaha memonitor opini *customer* pada umumnya mengenai produk yang dihasilkan melalui *fraternal customer index*. Melalui cara yang ditempuh tersebut Lutheran Brotherhood merasakan suatu peningkatan kualitas karyawan dan partisipasi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan strategik perusahaan.

Ciptani (2000 : 32), mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang timbul dalam penerapan *balanced scorecard* dan banyak dihadapi oleh perusahaan yang ingin sekali menerapkan *balanced scorecard* dalam sistem manajemennya antara lain adalah :

- a. Bagaimana mendesain sebuah *scorecard*
Desain *scorecard* yang baik pada dasarnya adalah desain yang mencerminkan tujuan strategik organisasi. Beberapa perusahaan di Amerika telah mencoba mendesain sebuah *scorecard* penilaian kinerja berdasarkan kategori-kategori yang diungkapkan oleh Kaplan & Norton. Dalam prakteknya, masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang tidak jelas sama sekali. Hal ini tentu saja akan menyulitkan desain *scorecard* yang sesuai dengan tujuan strategik perusahaan yang ingin dicapai.
- b. Banyaknya alat ukur yang diperlukan
Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahaan tidak menjadi masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur-alat ukur yang ada tersebut bisa mencakup keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat mengukur dimensi yang terpenting dari sebuah strategi. Namun demikian Garisson et al., (2006 : 451) menjelaskan bahwa salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menyeleksi ukuran kinerja *balanced scorecard* yaitu seharusnya perusahaan tidak mempunyai banyak ukuran kinerja, karena akan mengurangi fokus dan akan membingungkan.
- c. Apakah *scorecard* cukup layak untuk dijadikan penilai kinerja
Layak atau tidaknya *scorecard* yang dibentuk oleh perusahaan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan. Pada beberapa perusahaan di Amerika,

mereka lebih memperhatikan nilai-nilai yang secara eksplisit dan kuantitatif dikaitkan dengan strategi bisnis mereka.

- d. Perlunya *scorecard* dikaitkan dengan *gainsharing* secara individu

Banyak perusahaan di Amerika yang menghubungkan antara kinerja dalam *Balanced Scorecard* dengan pembagian keuntungan (*gainsharing*) secara individual. Tetapi haruslah diingat bahwa dasar pembagian keuntungan (*gainsharing*) tersebut adalah seberapa besar dukungan inovasi atau perubahan kultur yang diberikan oleh individu kepada peningkatan kinerja perusahaan.

- e. Apakah *scorecard* yang ada dapat menggantikan keseluruhan sistem manajemen lama

Dalam prakteknya, sangat sulit mengganti sistem manajemen yang lama dengan sistem manajemen yang sama sekali baru (*Balanced Scorecard*), tetapi perusahaan diharapkan dapat melakukannya apabila dirasa sistem manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini. Pada beberapa perusahaan di Amerika yang berusaha menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam perusahaannya mereka memilih menggabungkan antara sistem yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan system *Balanced Scorecard*.

5. Bukti Empiris Hubungan *Balanced Scorecard* dengan kinerja Perusahaan

Walaupun *Balanced scorecard* telah berkembang dengan pesat di kalangan para manajer perusahaan sebagai alat pengukuran kinerja yang handal, namun masih sedikit sekali bukti empiris untuk memperkuat klaim tersebut. Beberapa penelitian telah menguji hubungan penerapan *balanced scorecard* dengan kinerja perusahaan antara lain dilakukan

oleh Hoque and James (2000), melakukan survey terhadap perusahaan-perusahaan manufaktur di Australia, menggunakan tipe pengukuran nonfinancial untuk mendiskusikan pengembangan *balanced scorecard*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara penggunaan tipe pengukuran nonfinancial dan kinerja superior. Namun demikian hasil penelitian mereka gagal untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara pengukuran non keuangan dengan kinerja yang sangat penting pada saat *implementasi balanced scorecard*.

Malina dan Selto (2001) meneliti tentang efektivitas *balanced scorecard* dalam strategi komunikasi objektif dan bertindak sebagai suatu alat manajemen kontrol. Hasil penelitian mereka menemukan bukti bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara *balanced scorecard* fungsi manajemen kontrol dan peningkatan kinerja. Lebih lanjut, para manajer di dalam studi mereka merasa bahwa capaian peningkatan pada *balanced scorecard* akan mendorong kearah peningkatan profitabilitas dan efisiensi. Selanjutnya Davis dan Tom (2004) melakukan penelitian mengenai perbedaan kinerja keuangan kantor cabang bank yang menerapkan *balanced scorecard* dengan yang tidak menerapkan *balanced scorecard*. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa kantor cabang bank yang menerapkan *balanced scorecard* mengalami kinerja keuangan superior dibandingkan kantor cabang yang tidak menerapkan *balanced scorecard*.

Namun demikian penelitian Ittner et al., (2003) menemukan bukti yang berlawanan dengan beberapa penelitian di atas. Penelitian Ittner et al. (2003) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara penerapan *balanced scorecard* dan kinerja keuangan (ROA) pada industri jasa keuangan.

PEMBAHASAN

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, mengharuskan perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam berkompetisi ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Balanced scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. Oleh sebab itu untuk dapat melipatgandakan kinerja keuangan, kinerja nonkeuangan juga harus diperhatikan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, serta keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan *customers*.

Balanced scorecard juga merupakan alat manajemen yang menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif: *financial*, *customer*, proses bisnis internal, serata pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut terbentuk dalam suatu kerangka yang saling berhubungan untuk mejujatkan visi organisasi.

Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya. Prospektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan customer beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani customer dan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana system informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, customer, dan proses bisnis internal. Dengan demikian keempat perspektif dalam *balanced scorecard* tersebut memberikan kerangka yang dapat menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang komprehensif.

Setiap sasaran strategik yang dipilih pada perspektif *customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan bermanfaat untuk mewujudkan sasaran strategik di perspektif keuangan. Dengan demikian setiap sasaran strategik yang dirumuskan harus secara langsung atau tidak langsung bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Hal ini dipertegas oleh beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menguji hubungan *balanced scorecard* dengan kinerja keuangan perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan. *Balanced scorecard* juga merupakan alat manajemen yang menterjemahkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam satu set pengukuran kinerja komprehensif untuk menghasilkan kerangka pengukuran kinerja organisasi melalui beberapa perspektif: *financial*, *customer*, proses bisnis internal, serata pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut terbentuk dalam suatu kerangka yang saling berhubungan untuk mejujatkan visi organisasi, yang bermuara pada peningkatan kinerja perspektif keuangan. Kesimpulan tersebut didukung oleh beberapa hasil penelitian empiris yang

memunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* berpengaruh pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kussetya, 2000. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. *Journal Akuntansi & Keuangan* Vol. 2, NO.1. pp. 21-35.
- Davis, S., Tom, A., 2004. An investigation of the effect of *Balanced Scorecard* implementation on financial performance. *Journal Management Accounting Research*. 15, pp. 135-153.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer. 2006. *Managerial Accounting*. 11th Edition, The McGraw-Hill, Inc.
- Gaspersz, Vincent, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hoque, Z., James, W., 2000. Linking *Balanced Scorecard* measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal Management Accounting Research*. 12, pp.1-17.
- Itner, C., Larcker, D.F., Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Journal Accounting, Organizations and Society*. 28, pp. 715-741.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press.
- Malina, M.A., Selto, F.H., 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the *Balanced Scorecard*. *Journal Management Accounting Research*. 13, pp. 47-90.
- Mulyadi, 2001a. *Balanced Scorecard. Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2001b. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.