

BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM MANAJEMEN STRATEGI

Eko Sugiyanto

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Kasyful Anwar

Universitas Lambung Mangkurat (UNLAM) Banjarmasin

Balanced Scorecard is a contemporary management tool used as a means of performance measurement in various perspectives, namely: financial, customer, internal business process, and business learning perspectives.

Nowadays, many companies broaden Balanced Scorecard usage as a basic direction of integrated strategy management system and the objectives to be achieved by the company in a long term. The strategy target is adjusted to the business characteristics and the creativity of the formulator team. The strategic target of an organization or a company in general involves: (1) shareholder value, (2) firm equity, (3) organizational capital, and (4) human capital.

However, Balanced Scorecard application has a lot of obstacles and problems, this, really, an input for an organization or a company. This concept will also help a company to carry out an evaluation in the performance to formulate long-term strategies.

Keywords: *financial perspective, customer, internal business, business learning, management strategy.*

PENDAHULUAN

Meski era pasar bebas baru dimulai pada tahun 2003 untuk Asia Tenggara dan 2010 untuk Asia Pasifik, tetapi dampaknya berupa persaingan bisnis yang cukup ketat baik tingkat nasional maupun regional telah terasa. Banyak pengamat manajemen meramalkan

bahwa persaingan akan semakin ketat di masa yang akan datang terutama ketika era pasar bebas telah berlangsung. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang *turbulence*, manajemen perusahaan memerlukan peta perjalanan yang baik untuk menjadikan pengelolaan bisnis mereka efektif. Untuk membuat peta perjalanan bisnis yang akurat, yang mencerminkan lingkungan bisnis yang dimasukinya, manajemen perusahaan memerlukan manajemen strategi yang bersistem dan komprehensif. Sehingga manajemen memiliki *working model* untuk mengerahkan semua pemikiran dari manajemen dan karyawan perusahaan untuk membangun peta perjalanan, memodifikasinya sesuai dengan informasi terbaru tentang lingkungan bisnis yang akan dimasukinya, dan bahkan mengubahnya jika kondisi lingkungan bisnis sama sekali tidak seperti yang diprediksi sebelumnya.

Organisasi perusahaan sekarang dan masa depan menghadapi lingkungan yang dinamis, yang mengalami perubahan yang pesat, sehingga memerlukan pertimbangan terbaik di dalam membawa perusahaan atau organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Pertimbangan terbaik hanya dapat dilakukan jika manajemen strategi dilaksanakan secara komprehensif, dalam arti tidak melihat satu aspek saja misalnya aspek keuangan, melainkan lebih jauh dari itu harus memperhatikan aspek-aspek lain selain aspek keuangan tersebut.

Pertimbangan implementasi strategi perusahaan yang bersistem dan komprehensif ini kadang-kadang membawa kompleksitas permasalahan baru. Dalam kondisi demikian diperlukan mekanisme untuk mengimplementasikan strategi agar dapat berjalan dengan baik. Derivasi strategi harus terukur, setiap alur strategi perlu pengukuran sehingga dapat ditentukan derajat keberhasilannya. *Balanced Scorecard* sebagai konsep kontemporer yang pada akhir-akhir ini digunakan sebagai alat pengukuran kinerja dan telah banyak diaplikasikan serta terbukti keberhasilannya di beberapa perusahaan terkenal adalah media yang tepat untuk menghadapi kondisi tersebut terutama apabila digunakan sebagai sistem manajemen strategi.

PERMASALAHAN

Bagaimanakah *Balanced Scorecard* menjadi sistem strategi manajemen perusahaan guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan dalam menghadapi kondisi persaingan yang semakin kompetitif?.

PEMBAHASAN

1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan atau organisasi. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yakni kartu skor (*scorecard*) dan 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 yang akan datang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja personel yang bersangkutan.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek, yakni: aspek keuangan dan non keuangan, 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 non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

2. Perspektif *Balanced Scorecard*

Dalam kaitan dengan aspek keuangan dan non keuangan *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif pengukuran, yakni: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran perusahaan. Keempat perspektif tersebut saling menyeimbangkan antara satu dengan lainnya guna memaksimalkan pencapaian tujuan perusahaan.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi

memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, *Return on Investment (ROI)*, atau bahkan *Economic Value Added (EVA)* (Teuku Mirza, 1997).

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat bahwa aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan tegar dalam persaingan tidak akan mungkin *survive* bila tidak didukung oleh pelanggan (Felix Jebarus, 1997). Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan, menjadi hal yang penting dalam perspektif ini. Proporsi segmentasi pasar, tingkat perolehan pelanggan baru, mempertahankan pelanggan lama, sejauhmana hubungan perusahaan dan pelanggan, dan sejauhmana perusahaan memenuhi tuntutan pelanggan merupakan hal-hal yang urgen dalam perspektif pelanggan ini.

Proses bisnis internal adalah perspektif ketiga dalam *Balanced Scorecard*. Dalam hal ini ada tiga hal utama yang menjadi perhatian perusahaan yaitu: inovasi, operasi dan pelayanan purna jual (Thomas Secakusuma, 1997). Dalam proses inovasi, unit bisnis mencari kebutuhan laten pelanggan, dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan-pelanggan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan perusahaan. Sedangkan proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.

Perspektif pembelajaran dan berkembang organisasi bersumber dari tiga *prinsip people, system, dan organizational procedure*. Perspektif keuangan, pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan akan berujung pada *rational goal model* (Martani Huseini, 1997). Pada dimensi lain yang berlawanan, model *human relation* lebih menekankan pada jalinan yang harmonis antar karyawan dan demikian pula hubungan karyawan dengan perusahaan merupakan aspek yang dijunjung tinggi, sehingga *employee retention* maupun *employee satisfaction* adalah sesuatu hal yang vital.

3. *Balanced Scorecard* dalam Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplimentasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya manajemen strategi adalah upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan organisasi (Greg Bounds, 1994: 211). Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi.

Sistem manajemen strategi terdiri dari enam tahapan utama: Perumusan strategi, perencanaan strategi, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi, dan pengendalian. Di antara keenam tahapan, tahapan perencanaan merupakan tahapan krusial didalam mewujudkan visi perusahaan. Tahapan perencanaan strategi menentukan kekomprehensifan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam penyusunan program. Di samping itu, perencanaan strategi menjadi mata rantai yang menghubungkan visi, misi, tujuan dan strategi yang dihasilkan dalam tahapan perumusan strategi dengan rencana laba jangka panjang yang dihasilkan dalam tahap penyusunan program. Jika sasaran strategi yang dipilih dalam tahapan perencanaan strategi hanya berfokus sempit ke perspektif keuangan, sebagai akibatnya rencana laba jangka panjang hanya akan berisi langkah-langkah strategi yang digunakan untuk mewujudkan sasaran yang sempit tersebut. Namun jika sasaran strategi yang ditetapkan dalam perencanaan strategi mencakup prespektif yang lebih luas (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan), rencana laba jangka panjang akan berisi langkah-langkah strategi yang komprehensif, sehingga memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memperluas sasaran strategi yang ditetapkan dalam perencanaan strategi keempat prespektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* menjadikan tahap yang komprehensif, sehingga rencana strategi yang dihasilkan dapat digunakan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Rencana strategi yang komprehensif ini kemudian dijabarkan ke berbagai program dalam tahap penyusunan program, sehingga rencana laba jangka panjang yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Berbagai program kemudian dijabarkan ke berbagai kegiatan tahunan beserta anggarannya dalam tahapan penyusunan anggaran, sehingga langkah-langkah yang dipilih dalam anggaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan program, inisiatif strategi, sasaran strategi, strategi, misi, dan visi perusahaan.

4. *Balanced Scorecard* dalam Proses Manajemen Strategi.

a. Proses pertama - *penjabaran visi*

Dalam penjabaran visi ini dapat membantu manajer membentuk konsensus di seputar visi dan strategi organisasi. Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkan tujuan kedalam organisasi dan menilai sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut. Visi harus sederhana dan dapat menumbuhkan rasa wajib dalam diri personel perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistik. Manajer harus melakukan internalisasi, menjelaskan dan menyebarkan visi menjadi *share vision* dalam diri personel/karyawan perusahaan.

Bagi orang untuk bertindak atas dasar kata-kata dalam pernyataan visi dan strategi, pernyataan itu harus diekspresikan sebagai sejumlah sasaran dan pengukuran terpadu, disepakati oleh semua senior eksekutif, yang menggambarkan pendorong keberhasilan jangka panjang.

b. Proses kedua - *pengkomunikasian dan pengkaitan*

Dalam hal ini manajer diharapkan mengkomunikasikan strategi mereka ke atas dan ke bawah organisasi dan mengaitkannya dengan sasaran departemen dan individu. Biasanya, departemen dievaluasi dengan kinerja finansial mereka, dan insentif individu dikaitkan dengan tujuan finansial jangka pendek. *Balanced Scorecard* memberikan manajer cara pemastian bahwa semua tingkat organisasi memahami strategi jangka panjang dan bahwa baik sasaran departemen maupun individu sejalan dengan strategi jangka panjang tersebut.

c. Proses ketiga - *perencanaan bisnis*

Proses ketiga ini berguna bagi perusahaan untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan finansial mereka. Hampir semua organisasi sekarang ini menerapkan bermacam program perubahan, masing-masing dengan kemenangan dan konsultannya sendiri, dan masing-masing bersaing untuk waktu, energi, dan sumber senior eksekutif mereka. Manajer menghadapi kesulitan untuk menyatukan bermacam inisiatif

untuk mencapai tujuan strategik mereka - situasi yang menimbulkan kekecewaan yang kerap dengan hasil program. Tetapi ketika manajer menggunakan tujuan ambisius yang ditetapkan untuk pengukuran *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk pengalokasian sumber dan penetapan prioritas, mereka dapat melangkah dan mengkoordinasi inisiatif-inisiatif yang mendorong mereka kearah sasaran strategik jangka panjang mereka.

d. Proses keempat - *umpan balik dan pembelajaran*

Umpan balik dan pembelajaran memberikan perusahaan kapasitas untuk menjadikannya sebagai pembelajaran strategik. Proses *review* dan umpan balik yang ada terfokus pada perusahaan, departemennya, atau karyawan individunya telah memenuhi tujuan finansial yang dianggarkan. Dengan *Balanced Scorecard* di pusat sistem manajemennya, sebuah perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendek dari tiga perspektif tambahan - konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan - dan mengevaluasi strategi dalam hal kinerja sekarang ini. *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk memodifikasi strategi guna mencerminkan pembelajaran waktu riil.

Banyak perusahaan menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja mereka. Mereka mencapai hasil nyata tetapi sempit. Penerapan konsep itu memberikan klarifikasi, konsensus, dan fokus pada peningkatan yang diharapkan dalam kinerja. Baru-baru ini, terlihat perusahaan memperluas penggunaan *Balanced Scorecard* mereka, yang menggunakannya sebagai landasan petunjuk dari sistem manajemen strategik yang terpadu.

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* untuk:

- ◇ mengklarifikasi dan memperbaharui strategi,
- ◇ mengkomunikasikan strategi di seluruh perusahaan,
- ◇ menyesuaikan tujuan unit dan individu dengan strategi,
- ◇ menghubungkan sasaran strategik dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan,
- ◇ identifikasi dan penyesuaian inisiatif strategik, dan
- ◇ pelaksanaan *review* kinerja berkala untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Balanced Scorecard memungkinkan sebuah perusahaan untuk menyesuaikan proses manajemennya dan memfokuskan organisasi keseluruhan pada implementasi strategi jangka panjang. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka untuk pengaturan implementasi strategi selain juga memungkinkan strategi itu sendiri untuk berkembang sebagai respon terhadap perubahan dalam pasar kompetitif perusahaan, dan lingkungan teknologi.

5. Penerjemahan *Balanced Scorecard* kedalam Sasaran Strategik Komprehensif

Balanced Scorecard adalah media penerjemahan visi dan strategi menjadi sasaran dan ukuran. Dalam menterjemahkan strategi berdasarkan *balanced scorecard* ke dalam sasaran strategi yang komprehensif diperlukan langkah mempertimbangkan dan memilih sasaran strategik dalam setiap perspektif untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah ditetapkan. Strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi dalam hal ini digunakan strategi generik yang meliputi *differentiation strategy* dan *low cost strategy*.

Penterjemahan rencana strategis yang komprehensif berdasarkan rerangka *Balanced Scorecard* memerlukan sasaran strategik generik yang diwujudkan pada setiap prespektif *Balanced Scorecard*. Sasaran strategik perspektif keuangan adalah *shareholder value*, sasaran strategik perspektif customer adalah *firm equity*, sasaran strategi dari perspektif proses internal bisnis adalah *modal organisasi*, sasaran strategi prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*.

Keempat sasaran strategi generik tersebut perlu diterjemahkan lebih lanjut, dan disesuaikan dengan karakteristik bisnis dan kreatifitas tim perumus sasaran strategik suatu organisasi atau perusahaan. Sasaran strategik tersebut secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Shareholder value*
 - a. Meningkatkan *return on invesment*
 - b. Pertumbuhan pendapatan
 - c. Berkurangnya biaya
2. *Firm Equity*
 - a. Meningkatkan kepercayaan pelanggan
 - b. Kecepatan layanan
 - c. *Quality relationship* dengan pelanggan.

3. *Organizational Capital*
 - a. Meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan
 - b. *State of the art technology*
 - c. Terintegrasikannya proses layanan pelanggan
4. *Human Capital*
 - a. Meningkatkan kapabilitas personel
 - b. Meningkatkan komitmen personel

SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya, dapat disimpulkan:

1. *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang tidak hanya melihat pada perspektif keuangan saja melainkan menyeimbangkannya dengan perspektif lain, yakni: perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Selain dijadikan alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* juga dijadikan sebagai sistem manajemen strategi, karena *Balanced Scorecard* akan memberikan petunjuk guna membuat visi, misi, dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan.
3. Proses dalam strategi manajemen dalam *Balanced Scorecard* meliputi: penjabaran visi, pengkomunikasian dan pengkaitan, perencanaan bisnis, dan umpan balik dan pembelajaran.
4. Penterjemahkan strategi berdasarkan *Balanced Scorecard* ke dalam sasaran strategi yang komprehensif pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan sasaran strategik generik, secara umum meliputi sasaran pada: *shareholder value*, *firm quity organizational capital*, dan *human capital*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Butler, Steve R.Letzer dan Bill Neale, 1997, *Linking The Balanced Scorecard to Strategy, Long Range Planning*, Vol.30.
- Bound Greg et. al, 1994, *Beyond Total Quality Management: Toward Emerging Paradigm*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Felix Jebarus, 1997, *Balanced Scorecard dan Pengukuran Kinerja Bisnis*, *Usahawan*, No.03 TH XXVI Maret.

- Kaplan, Robert S, dan David P.Norton, 1996, Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January-February.
- Martani Huseini, 1997, *Balanced Scorecard* Penyeimbang Pengukuran Kinerja Organisasi, *Usahawan*, No.06 TH XXVI Juni.
- Mulyadi, 2001, *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Pengendalian Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.
- Teuku Mirza, 1997, *Balanced Scorecard*, *Usahawan*, No.06 TH XXVI Juni.
- Thomas Secakusuma, 1997, Perspektif Internal Bisnis dalam *Balanced Scorecard*,
Usahawan, No.06 TH XXVI Juni.