

## Mengapa Perusahaan Membutuhkan Kartu Nilai Seimbang

Ronny Walean\*

Fakultas Ekonomi Universitas Klabat

Era informasi menempatkan perusahaan-perusahaan pada lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen yang terus meningkat dalam proses globalisasi. Situasi yang terus berubah ini menuntut suatu sistem penilaian kinerja yang dapat mengetahui keadaan dan kedudukan perusahaan dalam bidang usahanya, dan sistem yang dapat menjembatani antara strategi dan implementasi strategi perusahaan. Kelemahan daripada pendekatan manajemen yang ada adalah ketidak mampuan dalam memberikan gambaran yang komprehensif perihal kinerja perusahaan. Pendekatan *balanced scorecard* memberikan solusi yang dapat memberikan gambaran kepada perusahaan perihal apa yang harus diukur agar kinerja perusahaan secara komprehensif bisa didapatkan. *Balanced scorecard* merupakan instrumen yang dapat mengarahkan pimpinan perusahaan kepada kesuksesan dalam persaingan pada masa depan. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam pengukuran kinerja yang komprehensif yang menghasilkan kerangka pengukuran dan sistem manajemen. *Scorecard* mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif yang seimbang yaitu: *financial, customers, internal business processes, and learning and growth*.

Keywords: *balanced scorecard*, sistem penilaian kinerja, strategi

### PENDAHULUAN

Revolusi transformasi telah terjadi. Persaingan era industri telah berlalu dan saat ini persaingan berada pada persaingan era informasi. Cakupan dan skala ekonomi yang merupakan kunci sukses perusahaan pada era industri serta sistem pengontrolan keuangan untuk memfasilitasi dan pengontrolan alokasi keuangan secara efisien tidaklah cukup dalam persaingan di era informasi. Pada era informasi, konsep fundamental yang melihat keunggulan kompetitif dengan mengandalkan kecepatan penggunaan teknologi baru dan pengelolaan *financial assets* dan *liabilities* yang baik tidaklah cukup untuk digunakan sebagai alat persaingan pada era informasi. Lingkungan era informasi menuntut perusahaan untuk mendapatkan strategi baru agar sukses bersaing dalam lingkungan yang sangat kompetitif.

Menurut Jennings dan Beaver (1997) Penyebab utama kegagalan dan kinerja yang buruk pada perusahaan disebabkan oleh kurangnya perhatian pimpinan perusahaan terhadap isu-isu strategis. Lebih lanjut Atkins dan Lowe (1997) mengatakan "Improved strategic management processes may also facilitate the development of the more complex management structure that are needed as firms grow". Kemampuan perusahaan dalam menggunakan *intangible assets (employees/knowledge)* secara maksimal menjadi sangat penting dibandingkan dengan investasi dan pengelolaan *tangible asset (equipment/plant)*. *Intangible asset* menyanggulkan perusahaan untuk: Membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yang berdampak pada loyalitas pelanggan saat ini.

Memperkenalkan produk dan pelayanan yang inovatif sesuai dengan keinginan pelanggan. Memproduksi kualitas produk dan pelayanan yang tinggi dengan biaya rendah dan waktu yang pendek. Meningkatkan keahlian dan motivasi karyawan secara berkesinambungan

#### Sistem Penilaian Kinerja Pada Era Informasi.

Sistem penilaian kinerja perusahaan masih banyak menggunakan tolok ukur keuangan seperti *Return on Investment (ROI)*, *Earning per Share (EPS)* dan *Economic Value Added (EVA)*, banyak perusahaan mengabaikan pentingnya penekanan pada penilaian kinerja perusahaan pada aspek nonkeuangan, seperti tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan karyawan, dan kegiatan operasi internal perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menggunakan kinerja keuangan, tidak mampu mengukur kinerja *Intangible Asset* dan kemampuan sumber daya manusianya.

"Perusahaan Xerox sampai pertengahan tahun 1970 an memiliki ukuran keuangan yang sangat baik, yaitu peningkatan keuntungan, pertumbuhan penjualan, dan ROI yang tinggi. Tetapi perusahaan tersebut hampir gagal pada tahun 1980 an. Monopoli Virtual yang dinikmatinya dalam bisnis fotocopy hanya memperlihatkan kesuksesan dalam aspek keuangan, tetapi tidak dalam aspek pelanggan. Banyak pelanggan yang kurang puas, karena harga/biaya menjadi semakin tinggi. Setelah perusahaan lain dari Jepang dan Amerika memasuki bisnis fotocopy, pelanggan yang kurang puas dan tidak loyal berpindah. Alhasil, Xerox hampir gagal." (Gaspersz, 2005). Berdasarkan kenyataan diatas, merupakan hal yang penting bagi perusahaan-perusahaan untuk menggunakan suatu sistem penilaian kinerja yang komprehensif berorientasi pada pandangan strategis kemasa depan yang dapat mensinkronisasikan strategi dan pelaksanaannya. *Kartu Nilai Seimbang* merupakan sarana manajemen dari atas kebawah yang digunakan untuk membuat

\*alamat korespondensi: rwalean@yahoo.com

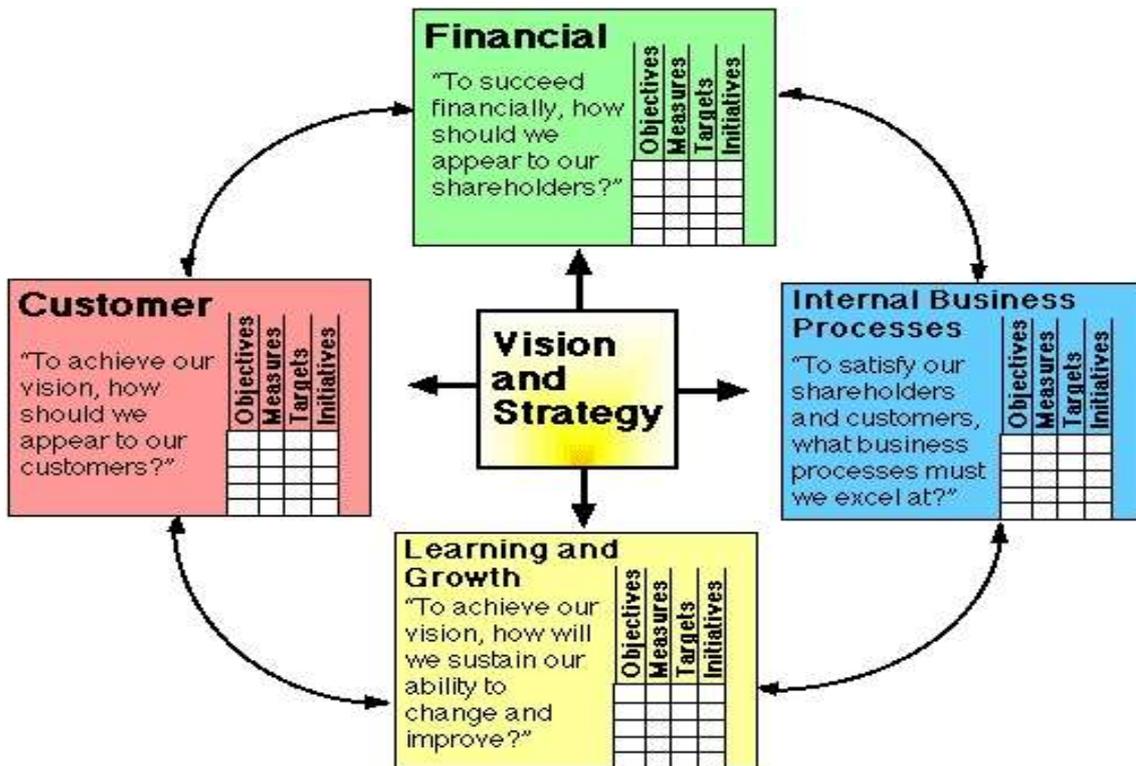
terlaksananya visi strategi organisasi disemua tingkat organisasi (Kaplan dan Norton, 2000)

**Kartu Nilai Seimbang.** Pada tahun 1999, sebuah artikel pada Majalah Fortune menulis bahwa 70 persen kegagalan CEO bukan karena strategi yang jelek, tetapi pelaksanaan strategi yang jelek (Riven, 2002). Lebih lanjut dalam buku *Balanced Scorecard Collaborative* memberikan empat factor penghambat dalam pelaksanaan rencana-rencana strategis bisnis yaitu: Hambatan Visi (*Vision Barrier*) – tidak banyak orang dalam organisasi yang memahami strategi organisasi mereka. Hambatan Orang (*People Barrier*) – banyak orang dalam organisasi memiliki tujuan yang tidak terkait dengan strategi organisasi. Hambatan Sumber Daya (*Resource Barrier*) – waktu, energi, dan uang tidak dialokasikan pada hal-hal yang penting (kritis) dalam organisasi. Hambatan Manajemen (*Management Barrier*) – manajemen menghabiskan terlalu sedikit waktu untuk organisasi dan terlalu banyak waktu untuk pembuatan keputusan taktis jangka pendek.

Menyadari kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan manajemen saat ini, dibutuhkan suatu sistem yang dapat menjembatani rencana-rencana strategis perusahaan dengan pelaksanaannya. Perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis

kepada karyawan yang akan melaksanakan rencana strategi bisnis. *Balanced scorecard* adalah sarana komunikasi yang dapat menjelaskan visi, misi, dan strategi perusahaan yang di terjemahkan dalam pelaksanaan pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah perusahaan. *Balanced scorecard* memberikan umpan balik perihal proses bisnis internal dan hasil luaran (*external outcomes*) agar kinerja strategi bisnis dan hasil dapat berkesinambungan. Sebagaimana dalam figure 1, *Balanced scorecard* merupakan sistem manajemen jangka panjang yang menekankan pada pengukuran aspek keuangan dan nonkeuangan yang berinvestasi pada – pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, (*learning growth*), proses bisnis internal (*system*). Terdapat empat perspektif *balanced scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi perusahaan yaitu: pertama perspektif financial, kedua perspektif pelanggan, ketiga perspektif proses bisnis internal, keempat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi. (Gaspersz, 2005). Kartu nilai seimbang (Balance Scorecard) adalah alat pengukuran kinerja yang meliputi empat bidang yakni keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan atau inovasi yang mengembang ke kinerja perusahaan.

Figur 1. Balanced Scorecard Suatu Sistem Manajemen Kinerja



Sumber: Robert S. Kaplan and David P. Norton. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.

**Merumuskan dan Implementasi Kartu Nilai Seimbang sebagai Kerangka Strategi Manajemen.** Tidak ada satu rumus yang baku dalam menformulasikan *kartu nilai seimbang*, tetapi ada dua tugas utama manajemen dalam merumuskan yaitu sebagai sistem manajemen strategis dimana manajemen harus membangun dan menerapkannya. Berkaitan dengan membangun, manajemen harus menetapkan: Pertama, visi, misi, sasaran dan tema strategis, kedua menerjemahkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Setiap perspektif dalam *balanced scorecard* terdiri atas empat komponen utama, yaitu: penetapan tujuan-tujuan strategis, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis, penetapan target-target kinerja, dan penetapan program-program peningkatan kinerja beserta rencana-rencana tindakan setiap program peningkatan kinerja.

Disamping hal tersebut diatas, beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam merumuskan dan menjalankan pendekatan *balanced scorecard* yaitu; komitmen manajemen yang berfungsi sebagai penggerak keberhasilan implementasi. Masukan dari *stakeholders* dalam proses pembuatan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif perihal kebutuhan dan harapan kinerja, waktu dan perhatian yang serius diperlukan dalam menetapkan tolok ukur yang mampu menggambarkan proses penciptaan nilai (*value creation*), komunikasi yang jelas perihal peran daripada seluruh level organisasi dalam hal visi, misi, dan strategi perusahaan serta menerjemahkannya implementasi, koordinasi yang baik antar fungsi sehingga hasil pengukuran bisa didapatkan secara optimal, evaluasi *balanced scorecard* secara periodik yang menanyakan pertanyaan: apakah perusahaan telah mengukur sesuatu yang benar? apakah biaya yang dikeluarkan melebihi nilai yang didapatkan? apakah penilaian kinerja merubah cara bisnis dilakukan? bagaimana caranya meningkatkan mengoptimalkan tolok ukur yang ada agar kinerja lebih baik?

Rampersad (2003) merumuskan 6 faktor penting sebagai unsur-unsur *balanced scorecard* organisasi yaitu: Misi Organisasi – misi organisasi memuat identitas organisasi dan menunjukkan alasan keberadaan organisasi. Visi Organisasi – visi organisasi adalah mimpi organisasi. Faktor Penentu – adalah factor penentu untuk bertahan hidup, organisasi harus unggul dalam factor penentu keberhasilan (*critical success factors*). Faktor inilah yang membedakan sebuah organisasi dari organisasi lainnya. Tujuan Organisasi – adalah hasil terukur yang harus dicapai. Tolok Ukur Kinerja dan Target

Organisasi - adalah petunjuk yang dikaitkan dengan factor penentu keberhasilan dan tujuan strategis, dan digunakan untuk menilai berfungsinya sebuah proses. Tindakan Perbaikan Organisasi.

## KESIMPULAN

Kartu nilai seimbang adalah alternative metode pengukuran kinerja perusahaan yang perlu dipertimbangkan oleh para pimpinan perusahaan karena metode ini mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif. *Balanced scorecard* salah satu sarana penilaian kinerja perusahaan yang ada yang akan optimal hasilnya apabila dipadukan dengan sistem penilaian manajemen yang telah ada seperti ISO, analisa SWOT, Six Sigma dan tolok ukur keuangan lainnya seperti *Tingkat Pengembalian Investasi (ROI)*, *Earning per Share (EPS)* dan *Nilai Tambah Ekonomi (EVA)*. Penggunaan penilaian kinerja secara terpadu sangat perlu dilakukan agar pimpinan mendapatkan informasi yang akurat sebelum membuat suatu keputusan dalam perusahaan.

## REFERENSI

- Atkins, M. H. and Lowe, J.F (1997). "Sizing up the small firm: UK and Australian experience", *International Small Business Journal*, 15 (3): 42-55
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Jennings, P and Beaver, G (1997). "Managing the Process-centered Enterprise", *International Journal of Strategic Planning (Long Range Planning)* 32 (3): 293-310
- Kaplan, R. S and Norton, D.P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business
- Rampersad, H.K. (2003). *Total Performance Scorecard: Redefining Management to Achieve Performance with Integrity*. Massachusetts: Butterworth-Heinemann Business Books.
- Riven, Paul (2002). *Balanced Scorecard: Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Willey and Son. New York.