

## MENGUKUR KINERJA ORGANISASI DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PT MTI)

Hari Bagus Mantik

Hari.mantik@universitassuryadarma.ac.id  
Universitas Dirgantara marsekal Suryadarma

### Abstrak

Mengukur kinerja suatu organisasi adalah bagian penting sekaligus sesuatu yang sering terabaikan. Fokus organisasi yang selalu terarah pada “profit” sering mengabaikan apa yang terjadi dibalik profit tersebut, dan bagaimana proses panjang menuju profit tersebut. Di satu sisi *performance appraisal* berupa uang atau kenaikan gaji menjadi *boost performance* bagi karyawan untuk meningkatkan performa tidak bisa dibuktikan sebagai dasar peningkatan kinerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang linier antara target kerja dengan kenaikan gaji. Banyak studi mengatakan, kinerja tidak selalu di nilai dengan angka (*tangible*), tetapi juga bisa dilihat dari sesuatu yang tidak dapat di raba (*intangible*), seperti *knowledge worker* (manusia), dan prosedur (keandalan sistem). Jurnal ini menengahkan sejauh mana organisasi mengukur suatu kinerja perusahaan dalam berbagai sudut pandang, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan.

Kata kunci: Balance Scorecard, Kinerja perusahaan

### PENDAHULUAN

#### Bagaimana Mengukur Kinerja Perusahaan?

Ketergantungan perusahaan pada *digital, internet* dan telekomunikasi, menyebabkan akselerasi persaingan global menjadi lebih cepat dan tentu saja perusahaan akan dihadapkan pada kebijakan dan strategi yang lebih tepat dalam menghadapi atau menciptakan inovasi yang berubah dengan cepat. Perubahan yang cepat, produk yang bervariasi, dan pelayanan yang memuaskan menjadi sasaran yang terus ingin ditingkatkan oleh para pengambil keputusan. Lalu bagaimana mereka mencapai target. Beberapa perusahaan *startup* secara *massive* memperkerjakan karyawannya selama 24-7: dari kantor, dan dari rumah. Fenomena ini merubah penilaian dan pengukuran kerja dalam organisasi. Penilaian kinerja tidak lagi dilihat dari hasil, tetapi proses. Konsep penilaian pun mulai bervariasi diambil dari berbagai macam parameter, dimana tujuan tidak hanya berfokus pada

keuntungan, tetapi juga non finansial lainnya seperti kepuasan pelanggan, mempertahankan pelanggan, peningkatan keterampilan individu, dan perbaikan proses secara kontinu. Lalu apa tujuan perusahaan mengukur kinerja karyawannya? Pertama, mereka menginginkan ada umpan balik.

Umpan balik atau feedback adalah hal paling dasar untuk menguji apakah karyawan paham terhadap instruksi dasar, bahkan paham terhadap visi perusahaan secara global. Kedua, tentu saja berkaitan dengan karir dan kompensasi. Jika objektif hasil kerja bisa diukur dengan kepuasan pelanggan, bagaimana dengan kepuasan karyawan? Teori maslow (*Hierarchy of needs*) memberi signal bahwa manusia juga butuh kepuasan dan pengakuan.

Uang tidak selalu memuaskan manusia, Justru *power, control*, dan karir adalah sebuah pengakuan penting bagi karyawan. Ketiga, sebagai motivasi dan

konseling. Manusia bukanlah robot, walaupun mereka sering bekerja 24-7, manusia tetaplah seorang individu dengan segala kelemahan, kebodohan dan keterbatasan psikologis dalam dirinya. Motivasi merupakan darah segar bagi mereka yang memerlukan senandung pujian dan kebesaran hati saat badan dan otak diterpa oleh stress yang berlebihan.

### **Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja**

Hidup dan kerja adalah suatu keseimbangan. Kita tidak mungkin melakukan sesuatu dengan mengabaikan hal lainnya. Konsep *Balanced Scorecard* adalah keseimbangan pengukuran kinerja dari empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) Banyak perusahaan *startup*, seperti misalnya bisnis online, bahkan terus merugi di awal keberadaannya mereka. Akan tetapi dengan mengedepankan pelayanan pelanggan, dan peningkatan kualitas sumberdaya dan perbaikan proses bisnis internal mereka, ukuran kinerja perusahaan menjadi lebih berimbang, dan menjadikan perusahaan jadi lebih punya *value added* dan keunggulan bersaing.

### **Kerangka Teori**

#### **Pengertian Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kerja dan *revenue*. Sebelum munculnya konsep *Balanced Scorecard*, yang umum digunakan oleh perusahaan selama ini adalah pengukuran kerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Disadari saat ini pengukuran kinerja keuangan untuk mengukur kinerja eksekutif dinilai tidak memadai lagi. Lahirnya konsep *Balanced Scorecard* yang diper-

kenalkan oleh guru besar akuntansi dari Harvard Business School, Robert S. Kaplan bersama David Norton merupakan jawaban dari suatu penyempurnaan bagaimana seharusnya melakukan sebuah penilaian pada kinerja bisnis.

### **Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* memiliki manfaat/keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi menggunakan *Balanced Scorecard* banyak mengeksplorasi pengukuran yang bersifat *intangible*, dimana kaidah ini tidak kita temui dalam strategi manajemen tradisional. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa strategi yang berhasil harus mencakup empat perspektif:

1. Perspektif keuangan, dimana ukuran kinerja dilihat dari sisi laba bersih dan pendapatan.
2. Perspektif pelanggan, sesuatu yang diukur dari kepuasan pelanggan, atau *customer loyalty*.
3. Perspektif proses bisnis internal, sebuah cara pandang yang diukur dari sebaik apa *supply chain management* yang diterapkan oleh perusahaan, serta melihat seefektif dan seefisien apa proses bisnis dan produksi mereka dapat diterapkan sebagai dasar mempercepat penciptaan produk sesuai dengan keinginan pelanggan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini mengukur dari sebaik apa perusahaan melakukan *change management*, dan bagaimana organisasi menerapkan organisasi pembelajaran dalam tubuhnya agar karyawan dapat menjadi tangki berfikir untuk berinovasi dalam penciptaan varian produk baru.

Keunggulan yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard* diantaranya adalah:

1. Komprehensif, yaitu anggapan bahwa persepektif keuangan adalah sesuatu yang paling tepat dalam mengukur kinerja. Sebenarnya perspektif ini merupakan hasil/kumulatif dari tiga perspektif lainnya, yaitu kepuasan pelanggan, proses bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran yang lebih holistik, luas dan komprehensif ini berdampak pada perusahaan harus lebih bijak dalam memilih strategi perusahaan dan memberikan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang lebih kompleks.
2. Koheren, merupakan hubungan sebab akibat (*casual relationship*) dari seluruh perspektif (keuangan, customer, proses bisnis dan pertumbuhan dan pembelajaran) yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Hubungan sebab akibat ini misalnya, apakah ada korelasi antara pelayanan purna jual yang baik dengan peningkatan keuntungan? Atau apakah pembelajaran karyawan dapat memperbaiki proses bisnis yang akan meningkatkan kinerja pelayanan perusahaan?
3. Seimbang (*balanced*), dimana keseimbangan akan tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap individu dalam organisasi mempunyai tanggungjawab yang sama dalam memajukan perusahaan.
4. Terukur (*measured*). Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*' artinya, ketika perusahaan dapat mengukur sesuatu, perusahaan dapat mengelolanya, dan jika perusahaan dapat mengelola, perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Sasaran strategis yang sulit diukur seperti pada per-

spektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, melalui *balanced scorecard* dapat dikelola karena setiap perspektif dapat ditentukan ukuran yang tepat.

### **Konsep Balanced Scorecard Menurut Kaplan dan Norton**

Kaplan dan Norton memperkenalkan empat konsep Balanced Scorecard, yaitu:

1. Perspektif Keuangan: Fakta bahwa perusahaan berorientasi pada keuntungan adalah orientasi pada laba bersih dan arus kas untuk memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder's value*). Contoh ukuran kinerja dari perspektif keuangan diantaranya adalah *return on investment* (ROI), harga saham, dan *net gross profit*.
2. Perspektif Pelanggan: Pelanggan merupakan pihak yang secara aktual memberikan pendapatan kepada perusahaan. Perspektif ini dianggap penting bagi strategi perusahaan karena analisis terhadap segmentasi pasar, karakteristik pelanggan, dan *positioning* berada disini. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan harus senantiasa memperhatikan pelanggan seperti perusahaan memperhatikan keuntungan mereka. Aspek utama pengukuran pelanggan biasanya terletak pada pengukuran pangsa pasar, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Perspektif ini menekankan pada pengukuran aktifitas yang efisien dari hulu ke hilir yang dilakukan oleh perusahaan. Proses ini terfokus pada dua hal. Pertama "proses inovasi" sebagai penciptaan nilai tambah untuk customer yang mencakup proses pengembangan produk secara

konsisten. Kedua adalah “proses operasi”, dimana efisiensi, proses pengawasan kualitas, dan *supply chain management* yang baik akan menghantar ketepatan waktu dan efisiensi kepada pelanggan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: perspektif ini mengungkapkan bahwa betapa pentingnya manusia sebagai aset tertinggi bagi perusahaan. Pembelajaran dan pertumbuhan pengetahuan karyawan dinilai sangat linear dengan kemajuan perusahaan, dimana karyawan yang “*improve*” akan senantiasa membuat penjualan, pelanggan dan bisnis menjadi meningkat.

### Hasil dan Pembahasan

#### Studi Kasus: Mengukur Kinerja Organisasi, Studi Kasus: PT MTI

PT MTI, berdiri pada tahun 2016 dengan konsep mengedepankan solusi keuangan untuk layanan perbankan. Sejak tahun 2016 sampai 2018 perusahaan ini terus merugi karena harus membayar sekitar 50 karyawan, menanggung biaya operasional, serta tingginya biaya iklan dan pemasaran. Saat itu mereka belum punya pelanggan, sehingga tidak dapat diukur dari sisi perspektif pelanggan, kepuasan konsumen, ataupun proses bisnis internal. Mulai tahun 2018 hingga 2020 penjualan perusahaan meningkat sangat tajam, dengan nilai transaksi yang berasal dari berbagai macam varian produk, mulai dari *e-commerce*, transaksi keuangan dari sektor perbankan dan non bank, hingga pendapatan dari hasil kerja sama dengan para mitra. Percepatan yang luar biasa ini membuat manajemen bekerja keras bagaimana menelaraskan proyek-proyek yang sedang dan akan berjalan dengan kinerja perusahaan dari dalam. Ini adalah pekerjaan rumah yang tidak mudah. Membenahi prosedur, restrukturisasi organisasi, dan tentu saja mengukur kinerja adalah tiga hal yang tidak mungkin di-

lakukan dalam satu hingga tiga tahun kedepan.

Kaplan mendefinisikan empat perspektif pengukuran kinerja melalui keuangan, fokus pada pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut tabel penerapan pengukuran kinerja berdasarkan terori kaplan.

#### Perspektif Keuangan

Fungsi	Detail
<i>Return On Investment (ROI)</i>	Pembelian asset; Pendanaan proyek; Biaya rekrutmen dan SDM; Keputusan investasi jangka panjang
<i>Return on Sales</i> dan harga saham	Penjualan per sales; Penjualan per regional; Penjualan per varian produk; Rapat umum pemegang saham

#### Perspektif Pelanggan

Fungsi	Detail
<i>Market share</i>	Komparasi persentasi penjualan perusahaan dengan penjualan pesaing lain;  Pengukuran juga dilakukan terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan yang mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang dinyatakan dalam bentuk uang, jumlah pelanggan, atau volume yang terjual atas setiap unit produk.

<i>Customer retention</i>	Melihat besarnya persentasi pertumbuhan bisnis dengan jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan
<i>Customer acquisition</i>	Persentasi jumlah penambahan pelanggan baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru yang ada
<i>Customer satisfaction</i>	Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan diantaranya melalui survey, interview atau testimonial dan pengaruh media sosial (seperti endorsement, dan like page)

#### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

<b>Fungsi</b>	<b>Detail</b>
Proses inovasi	Proses inovasi dan nilai tambah pada produk bagi pelanggan merupakan satu hal yang dapat mentrigger peningkatan penjualan dan kesetiaan pelanggan
Proses operasi	Efisiennya <i>supply chain management</i> yang dijalankan perusahaan (mulai dari penyiapan bahan baku, proses assembly, hingga bersama mitra melakukan aktifitas penyimpanan di gudang dan pengiriman barang) akan juga akan menjadi nilai tambah

	bagi pelanggan
Proses purna jual	Purna jual atau sering juga disebut dengan servis pelayanan garansi dan call centre adalah bagian kritis yang harus diunggulkan. Produk yang dijual tidak serta merta putus setelah transaksi pembayaran terjadi. Proses purna jual yang baik, dengan pelayanan purna jual yang santun serta daring selama 24 jam, plus <i>service-level-agreement</i> yang baik akan menjadi nilai tambah, nilai kepuasan, dan tentu saja akan menjadi <i>revenue</i> yang berkelanjutan.

#### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

<b>Fungsi</b>	<b>Detail</b>
Pelatihan dan pengembangan	Investasi untuk pelatihan dan pengembangan kerap menjadi mimpi buruk bagi perusahaan. Selain biayanya mahal, seringkali karyawan yang sudah mapan akan pindah ke perusahaan pesaing. Tapi ini adalah sesuatu yang harus dilakukan oleh perusahaan. Stagnannya pengetahuan karyawan akan membuat proses inovasi akan berhenti, dan perusahaan akan

	kehilangan posisi bersaing dengan kompetitor.
<i>Career path</i>	<i>Career path</i> merupakan solusi bagi karyawan yang mengalami peningkatan pengetahuan, akan tetapi tidak sinergi dengan jabatan dan bayarannya. <i>Career path</i> menjadi jawaban bahwa penghargaan karyawan tidak hanya dinilai dari hasil kerja dan uang. Jenjang karir yang baik akan mampu menciptakan <i>learning curve</i> yang solid bagi karyawan junior dimana atasannya akan selalu membagi pengalaman operasionalnya kepada team barunya.
Motivasi dan <i>soft skills</i>	Motivasi merupakan bagian penting dari aspek psikologis karyawan yang sering mendapat tekanan kerja yang berlebih. Motivasi dan penyemangat yang positif akan membantu karyawan kembali pada performa terbaiknya;  <i>Soft skills</i> adalah penyempurnaan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dengan lingkungannya. Dengan mengkombinasikan

	antara <i>hard skills</i> (kemampuan teknikal di lapangan) dengan <i>soft skills</i> (kemampuan memimpin, kemampuan bernegosiasi dan kemampuan melakukan pendekatan persuasif) dipercaya akan menjadi nilai tambah perusahaan di mata pelanggan, karena <i>'everyone in the compamy is a sales person'</i>
--	--

### **Implementasi Balanced Scorecard pada PT MTI**

Pertama, berdasarkan tabel diatas, perusahaan akan menyusun team untuk melakukan identifikasi data yang diperlukan. Selanjutnya menentukan teknologi informasi yang digunakan untuk memudahkan proses mengkomunikasikan *Balanced Scorecard* secara bertahap.

Kedua, membangun *scorecard* secara menyeluruh. Dimulai pada tingkat organisasi, diterjemahkan kedalam unit-unit yang lebih kecil, ke departemen atau sub divisi yang lebih kecil, hingga terahir ke tim atau individu. Pada tahapan ini tim yang terbentuk saling kepada manager dari masing-masing departemen. Disini akan terlihat arus informasi dimulai dari *bottom to up* (individu) ke diatasnya, kemudian ke departemen diatasnya, hingga ke tingkat organisasi.

### **KESIMPULAN**

Penggunaan *Balanced Scorecard* memberikan manfaat bagi organisasi antara lain meningkatkan komunikasi antar individu dalam organisasi, mana-jemen dapat fokus pada proses organisasi secara

keseluruhan, membawa setiap unit dalam organisasi ke arah yang sama yaitu melayani pelanggan, memotivasi karyawan, meningkatkan sistem penghargaan, dan meningkatkan kepuasan seluruh *stakeholders*. Ketidakmampuan organisasi dalam memilih dan menggunakan ukuran kinerja yang tepat, ketidakmampuan sistem informasi organisasi yang ada untuk menyediakan data yang diminta, kurangnya dukungan data yang dibutuhkan, sedikitnya dukungan dan komitmen dari manajemen, dan karyawan yang kurang mempunyai wewenang dalam mengambil keputusan, merupakan beberapa hambatan yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan Balance Scorecard.

*The Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dalam mengeksekusi strategi menjadi

kenyataan (*turning strategy into action*) menekankan pentingnya melakukan perubahan yang drastis dan mendasar menggunakan pendekatan sistem manajemen baru yang lebih dapat mengatasi hambatan dalam melakukan perubahan. Untuk itu, *Balanced Scorecard* menawarkan suatu sistem manajemen bagi organisasi untuk mengimplementasikan strategi melalui suatu tahapan. Diawali dengan merumuskan kembali misi, visi, *values*, visi, dan strategi, serta menerjemahkan ke dalam empat perspektif sebagai ukuran sukses secara selaras. Selanjutnya diikuti dengan membangun *initiative strategic* untuk diimplementasikan melalui *total quality management* dan memberdayakan *personal objective*, guna mewujudkan *strategic outcomes* berupa kepuasan kepada seluruh pemangku kepentingan (Hasibuan, 2012, hal 139-140)

#### Daftar Pustaka

- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P., **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**, Harvard Business School, Boston, 1996
- Hasibuan, A, Manajemen Perubahan, CV Andi, 2012
- Lewis, Michael R., How to calculate market share, <https://www.wikihow.com/Calculate-Market-Share>, January 2020
- Rahmawati, Adelia, Makalah Balanced Scorecard, <http://adeliarahmawati031.blogspot.com/2019/08/makalah-balanced-scorecard.html>, Agustus 2019

