

PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA UNIT USAHA PERUSAHAAN SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI

Melia Eka Lestiani, ST,MT
Program Studi Manajemen Transportasi
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN LOGISTIK INDONESIA
Email: mlestiani89@gmail.com

Abstrak

Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dimasa yang akan datang dan sebagai alat untuk menjalani keberhasilan organisasi.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang berusaha menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini dirancang untuk mengantisipasi persaingan bebas di era global. Dalam era ini setiap organisasi dituntut kemauan untuk mempunyai kemampuan-kemampuan baru agar dapat berhasil memenangkan persaingan.

Pada penelitian ini, sebuah unit usaha dikaji kinerjanya dengan Balanced Scorecard, hasilnya berupa nilai persepektif yang memiliki nilai keseluruhan cukup. Kondisi ini memberikan gambaran perlunya penggunaan Balanced Scorecard untuk dapat memonitor dan meningkatkan kinerja unit usaha PT.ZA

Keyword : Kinerja, Balanced Scorecard

1. Pendahuluan

Unit Usaha PT. ZA adalah suatu unit usaha yang dikelola PT ZA, yang berperan sebagai koperasi yang beranggotakan karyawan perusahaan pertambangan, berkedudukan di Propinsi Jawa Barat. Berdiri sejak tanggal 12 Januari 1989. Sejak tahun 1989 tersebut susunan pengurus telah mengalami perubahan sebanyak tujuh kali. Pada tahun 1999 sistim pengelolaan koperasi mengalami perubahan, yang semula pengurus berperan sebagai pengelola dirubah menjadi sistim manajerial, pengurus mengangkat seorang manajer umum dan manajemennya, menjadikan manajemen koperasi sebagai eksekutif dalam mengelola usaha dan administrasi koperasi yang bertanggung jawab kepada pengurus. Perubahan tersebut dilakukan agar koperasi dapat dikembangkan oleh manajemennya sendiri, bukan oleh pengurus yang mempunyai keterbatasan waktu dikarenakan tugas utamanya adalah sebagai karyawan di PT. ZA.

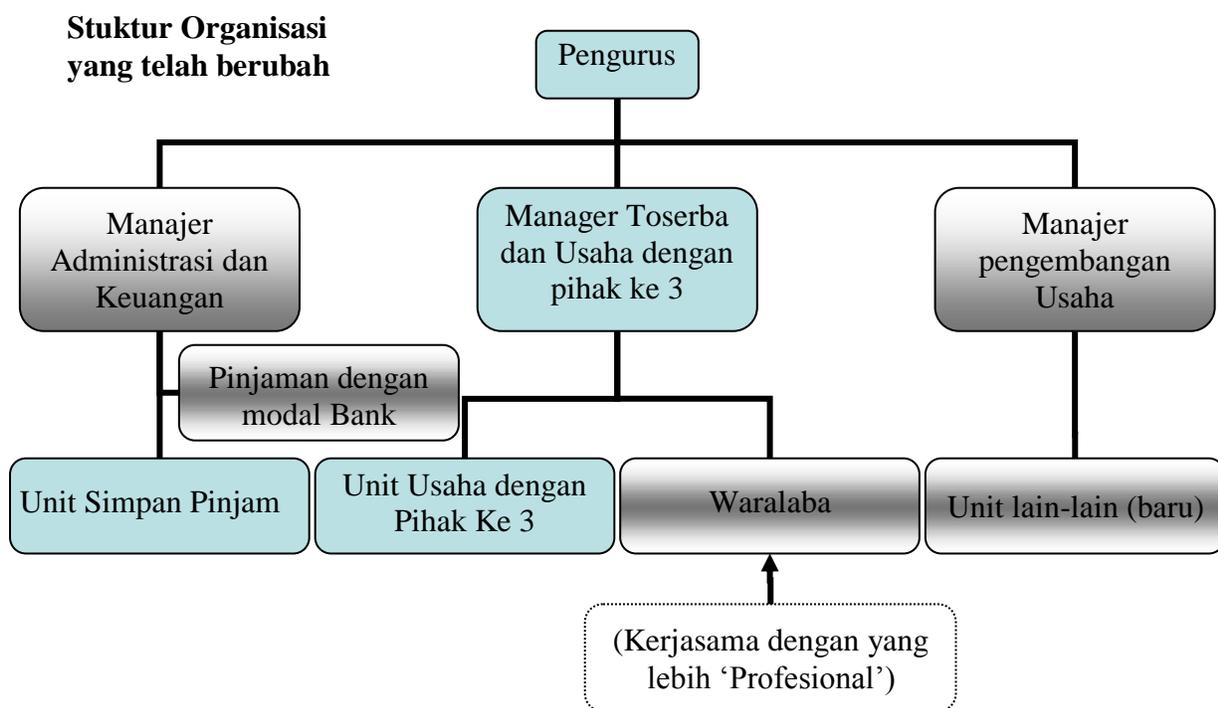
Secara umum, unit ini terus berkembang, pada tahun 1996 memiliki asset sebesar Rp 89.759.599,- bertambah menjadi Rp. 1.300.879.510,- pada akhir tahun 2007. Jumlah karyawan tetap sebanyak 23 orang ditambah karyawan lepas sebanyak 7 orang.

Unit Usaha PT.ZA ini mengalami penurunan dalam jumlah anggota pada tahun 2009 dan 2010 dan menghadapi berbagai masalah sebagai berikut:

Permasalahan:

- Jumlah kredit macet anggota rata-rata Rp. 10 juta/bulan dari omset 285,43 juta.
- Keterlambatan pembayaran terhadap suplier

- Hubungan penurunan jumlah anggota dan pencapaian insentif manajerial adalah suatu hal yang kontradiksi.
- Kesalahan administrasi tagihan hutang rata-rata Rp. 9 juta/bulan.
- Ketersediaan barang di toko tidak konsisten, sering kehabisan persediaan.
- Kekurangan modal.
- Neraca keuangan tidak sesuai dengan aset sebenarnya.
- Rugi-laba meragukan.
- Harga jual yang tinggi
- Sering menerima komplain dari berbagai pihak, penataan toko berantakan.
- Kinerja karyawan dinilai kurang profesional, lingkungan kerja tidak baik.



Gambar 1. Struktur Organisasi Baru

Melihat gambaran yang terjadi pada unit Usaha PT. ZA ini yang harus terus berkembang maka dirasakan perlu meningkatkan kinerja organisasinya.

Kinerja merupakan hal yang esensial di dalam suatu institusi. Kinerja dapat membawa kearah perbaikan, kemunduran atau malah kehancuran suatu institusi, sehingga kinerja selalu dipantau perkembangannya. Menilai kinerja harus berdasarkan ukuran yang jelas agar didapat kesepakatan seberapa besar nilai ukuran yang digunakan tercapai. Jika kinerja dapat diukur maka dapat diatur, jika kinerja dapat diatur maka akan tercapai tujuan yang diinginkan.

Kinerja diukur tidak semata-mata hanya dari keuntungan finansial. Keuntungan finansial merupakan hasil dari seluruh tahapan proses operasi yang dimulai dari visi, proses hingga penjualan terhadap konsumen.

Tahapan tersebut melibatkan mata rantai yang panjang yang melibatkan seluruh bagian organisasi. Jika hanya menggunakan ukuran keuntungan finansial saja maka seluruh bagian akan dinilai seragam, tidak menunjukkan bagian mana yang berkinerja baik atau buruk. Sehingga jika keuangan buruk maka pimpinan perusahaan tidak mengetahui bagian mana yang harus diperbaiki. “Ukuran finansial menceritakan kejadian masa lalu, sebuah cerita yang cukup untuk perusahaan industri tua dimana kemampuan investasi jangka panjang dan hubungan konsumen bukan merupakan hal yang kritis untuk sukses.

Ukuran finansial tidak cukup, bagaimanapun juga, untuk mengarahkan dan evaluasi di dalam perjalanan era informasi, perusahaan harus menciptakan nilai masa depan melalui investasi pada konsumen, supplier, pekerja, proses, teknologi dan inovasi”

Will Kaydos di www.decisiongroup.com menjelaskan struktur pengukuran kinerja dari kombinasi berbagai rerangka pengukuran adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Struktur pengukuran kinerja

1. Kebutuhan dan harapan dari *stake holder* (pihak yang terlibat) dan konsumen. *Stake holder* adalah pemegang saham dan karyawannya. Pemasok, masyarakat, pemerintah dan organisasi lainnya dapat menjadi pihak terlibat yang penting.
2. Strategi yang terdiri dari mengidentifikasi keinginan konsumen dan cara berkompetisi. Strategi perusahaan terdiri strategi individu yang merupakan kunci tindakan yang harus diambil untuk mencapai visi dan tujuannya.
3. Operasi yang terdiri dari semua kegiatan langsung dan pendukungnya yang mengeksekusi strategi, prosedur dan pelayanan terhadap konsumen dan pihak yang terlibat.
4. Kemampuan organisasi perusahaan dan infrastruktur untuk beraktifitas secara efisien dalam memuaskan permintaan konsumen dan pihak yang terlibat.
5. Kontribusi pihak yang terlibat termasuk produk atau pelayanan yang utama dalam beroperasi. Sebagai contoh supplier dapat mengkritisi pendukung teknis dari desain produk
6. Produk atau jasa yang menghasilkan keuntungan finansial untuk pemegang saham atau pihak yang terlibat.

Untuk organisasi masyarakat mempunyai model yang sama tetapi konsumen dan kepuasan pihak yang terlibat menjadi keluaran yang utama, bukan keuntungan finansial.

Koperasi merupakan suatu institusi yang unik karena mengemban dua misi yaitu sebagai institusi ekonomi dan institusi sosial, berbeda dengan institusi yang hanya bergerak di bidang ekonomi (perusahaan terbatas, toko) atau bidang sosial saja (yayasan, LSM). Koperasi satu dengan yang lainnya memiliki perbedaan pula. Sehingga mengukur kemajuan suatu institusi koperasi dengan membandingkan terhadap perusahaan, yayasan ataupun koperasi lain adalah tidak relevan

Balanced scorecard merupakan *contemporary management tool* yang dapat digunakan untuk mengukur berbagai jenis organisasi. *Balanced scorecard* - yang diartikan ‘kartu ukur berimbang’ - mengukur aspek keuangan dan aspek non keuangan dalam jangka pendek dan jangka panjang, intern maupun ekstern. *Balanced scorecard* memiliki keunggulan karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Keunggulan tersebut tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional sehingga pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada saat ini banyak diaplikasikan oleh perusahaan yang menganut sistem manajemen kontemporer. *Balanced scorecard* mulai banyak di aplikasikan pada akhir-akhir ini berkat pesatnya perkembangan teknologi informasi yang diperlukan untuk mendukung kemudahan dan kecepatan proses pengumpulan data.

2. Pengukuran Kinerja

Paul Arveson, 1998 menjelaskan sepuluh alasan menggunakan sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Memperbaiki produktifitas dan efisiensi sehingga mengurangi biaya proses
2. Sistem pengukuran kinerja seperti balanced scorecard dapat menyelaraskan aktifitas strategis kepada rencana strategis. Sistem ini berupa proses perbaikan yang berkelanjutan sehingga dapat memberikan feedback yang diperlukan untuk mengarahkan perencanaan.
3. Pengukuran proses efisiensi mendapatkan landasan rasional untuk memilih perbaikan proses bisnis yang akan dikerjakan pertama kali.
4. Visibilitas yang dihasilkan dari sistem pengukuran membuat keputusan budget lebih baik dan lebih cepat berikut proses pada organisasi. Hal ini diartikan mengurangi resiko.
5. Memungkinkan para manajer untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang terbaik pada organisasi dan dapat dikembangkan penggunaannya di tempat lain.
6. Visibilitas menghasilkan akuntabilitas dan insentif berdasarkan data real, bukan berdasarkan rekaan dan penilaian subyektif. Hal ini menjadi landasan motivasi untuk kompetisi.
7. Memungkinkan dilaksanakannya bench marking dari kinerja proses terhadap organisasi lainnya.
8. Pengumpulan data biaya proses pada proyek yang lalu memungkinkan mengestimasi biaya lebih akurat pada proyek selanjutnya.
9. Merupakan perautan di Amerika Serikat untuk lembaga pemerintahan. Resolusi kinerja pemerintah tahun 1993 mensyaratkan rencana strategis dan sebuah metode pengukuran kinerja inisiatif strategis.
10. Dapat meningkatkan daya tahan pada jangka panjang.

3. Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikemukakan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton dalam tulisannya di Harvard Business Review pada tahun 1992 dengan judul ‘*Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*’. Artikel yang berisi serangkaian riset dan

eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika Serikat serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun 1992 dengan maksud untuk mengembangkan suatu model pengukuran performansi yang baru. Tulisan lanjutannya adalah :

- ‘*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*’ (HBR, January 1996)
- ‘*Why does the business need a Balanced Scorecard?*’ (HBR, Mei 1997)
- ‘*Having trouble With Your Strategy? Then Map it*’ (HBR, September 2000)
- Buku ‘*Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*’ (1996)

Balanced scorecard merupakan perkembangan dari konsep pengukuran kerja yang telah ada sebelumnya, pengukuran tidak hanya pada perspektif keuangan tetapi dikembangkan pada perspektif *nonfinancial*. Tolok ukur keuangan menunjukkan seberapa baik organisasi telah melakukan sesuatu pada masa yang lalu, sedangkan tolok ukur nonfinansial merupakan indikator dan keberhasilan masa yang akan datang. (Amin Widjaja Tunggal, Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*, 2003, Harvarindo, hal 50). Tolok ukur finansial dan non finansial didesain atas turunan dari misi, visi dan strategi yang menjadikan *balanced scorecard* bukan hanya sekedar alat ukur tapi lebih merupakan suatu sistem manajemen strategis dari suatu kerangka kerja.

Definisi dan Model Balanced Scorecard

Definisi *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996) [2]:

“...a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the bussiness... includes financial measures that tell the result already taken.. complements the financial measures with operational measures on costumer satisfaction, internal process and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Sementara, Atkinson, Banker, Kaplan and Young (1997) Mendefinisikan: ‘*balanced scorecard is a set of performance target and an approach to performance measurement that stresses meeting all the organization’s objectives relating to both its primary and secondary objective –hence the Balanced*’. Lalu pada alinea lain didefinisikan lebih jelas “*a measurement and manajemen system that views a business unitt’s performance from four perspective : financial, costumer, internal business process, and learning and growth*”.

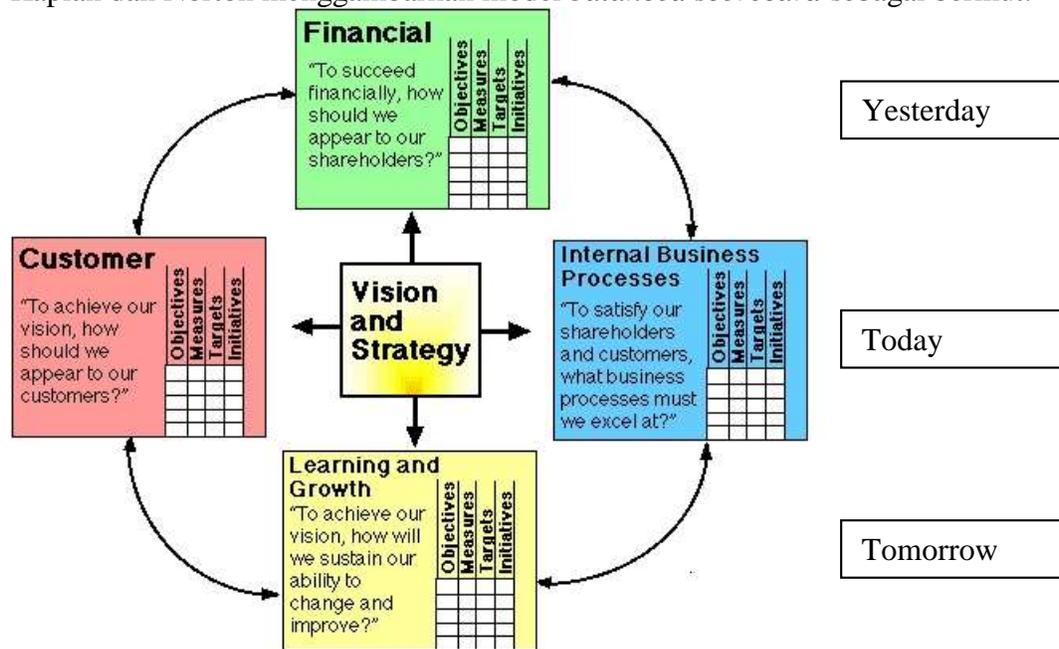
Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan strategi menjadi aksi yang diukur dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan adanya alat ukur yang komprehensif maka pimpinan dapat mengetahui kinerja organisasinya dan dapat membuat keputusan penting untuk melaksanakan perbaikan.

Memiliki strategi yang bagus saja tidak cukup, kelancaran operasional diperlukan untuk mengeksekusi strategi. Untuk mendapatkan dan menjaga tingkat produktivitas yang tinggi, kualitas dan pelayanan pelanggan, diperlukan tindakan yang komprehensif atau sistem pengukuran proses guna mengatur proses, departemen dan unit kerja. Tujuan dibuatnya pengukuran adalah agar para pimpinan dapat melihat organisasinya dari berbagai perspektif sehingga dapat membuat keputusan jangka panjang yang lebih baik. Bisnis modern saat ini kebanyakan berdasarkan pengukuran dan analisa kinerja.

Pengukuran harus menjabarkan strategi organisasi dan berisikan data penting serta informasi mengenai proses inti, output dan hasilnya. Data dan informasi diperlukan untuk pengukuran kinerja dan perbaikan yang terdiri dari berbagai tipe diantaranya: pelanggan, performansi produk dan pelayanan, operasi, market, perbandingan persaingan, suplier, pekerja serta biaya dan keuangan.

Analisa data menentukan trend, proyeksi serta sebab-akibat yang mendukung kepentingan organisasi seperti perencanaan, meninjau kinerja, memperbaiki proses operasi dan *benchmarks*. Pengukuran atau indikator harus dipilih berdasarkan faktor yang mewakili arah perbaikan kepada pelanggan, proses bisnis dan kinerja keuangan.

Kaplan dan Norton menggambarkan model *balanced scorecard* sebagai berikut:



Gambar 3. Model *balanced scorecard*

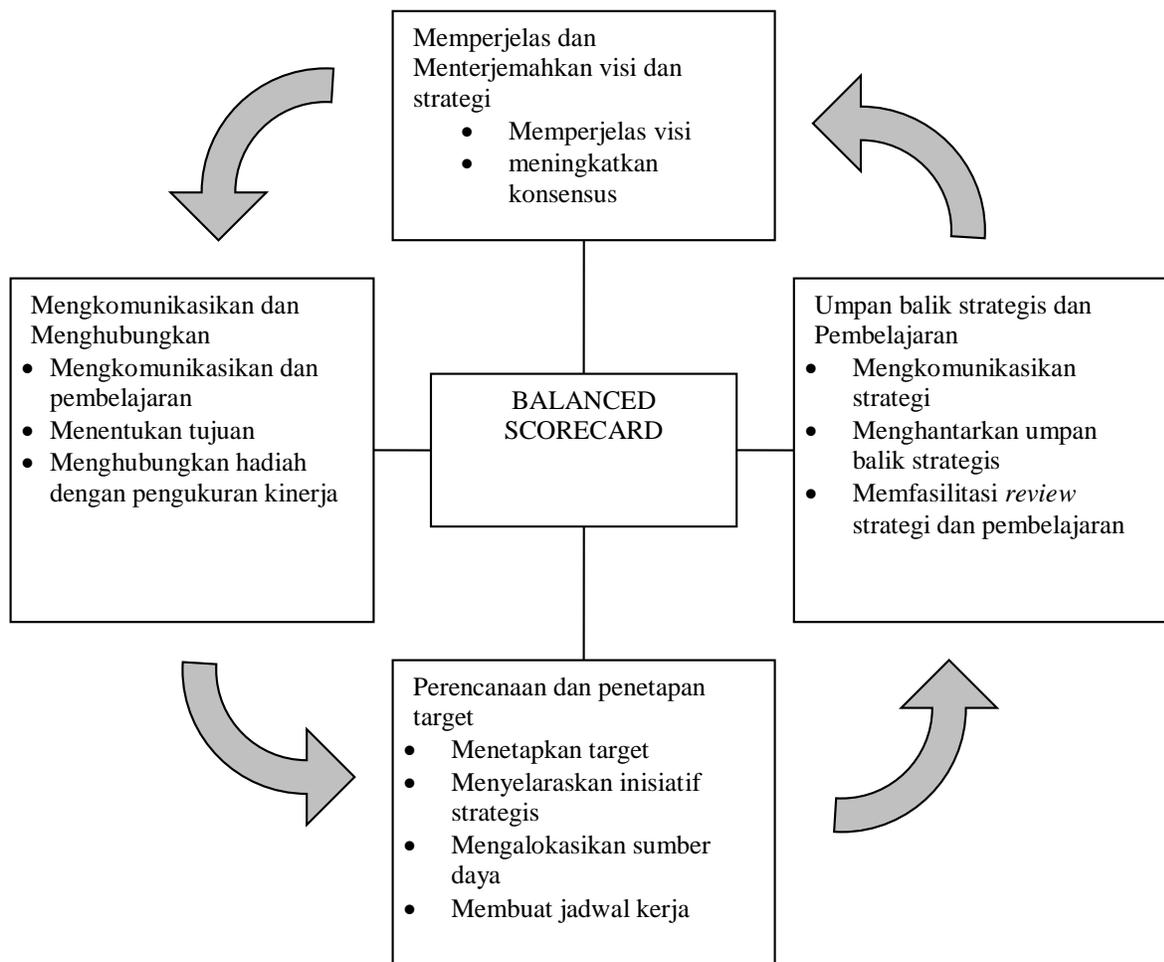
Pada model tersebut menunjukkan ada hubungan antara visi, strategi dan keempat perspektif yang berupa hubungan sebab-akibat dan dimensi waktu. Visi, misi dan strategi diturunkan kepada keempat perspektif ke dalam bentuk tindakan (*action*). Perspektif keuangan merupakan perspektif yang didukung oleh perspektif lainnya sebagai *lead indicator*, indikator ini merupakan hasil kerja dari masa lalu. Kinerja keuangan tergantung pada kinerja perspektif pelanggan dan proses bisnis internal yang merupakan proses yang sedang dihadapi pada saat ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdampak untuk menjaga kesinambungan organisasi pada masa yang akan datang, salah satu hasil dari perspektif ini adalah akan menghasilkan tenaga kerja yang terampil sesuai dengan kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang. Tenaga kerja yang terampil akan menghasilkan proses bisnis yang lebih baik berupa perbaikan kualitas, perbaikan kualitas akan membuat pelanggan loyal sehingga akan memperbaiki kinerja keuangan.

Seperti terlihat pada gambar diatas, penjabaran visi dan strategi pada tiap perspektif melibatkan tujuan yang akan dicapai, ukuran, target dan inisiatif. Hal ini menunjukkan visi dan strategi

diimplementasikan ke dalam tindakan pada masing-masing perspektif pada kegiatan sehari-hari dengan pedoman pertanyaan sebagai berikut:

- ❖ Untuk sukses secara finansial, bagaimana harus tampil kepada pemegang saham?
- ❖ Untuk mencapai visi, bagaimana cara untuk tampil terhadap pelanggan?
- ❖ Untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan, proses bisnis apa yang harus ditampilkan?
- ❖ Untuk mencapai visi, bagaimana cara mempertahankan kemampuan untuk berubah dan perbaikan?

Kaplan dan Norton menggambarkan *balanced scorecard* sebagai kerangka kinerja tindakan strategis yang berkesinambungan sebagai berikut:



Gambar 4. Kerangka kinerja tindakan strategis

Dari gambar tersebut maka dapat dijelaskan kegunaan *balanced scorecard*:

- ❖ Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- ❖ Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi
- ❖ Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- ❖ Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan

- ❖ Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- ❖ Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- ❖ Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Balance scorecard memiliki bauran dari indikator keberhasilan (*lagging indicator*) dan indikator pengarah (*leading indicator*) yang disesuaikan dengan strategi organisasi. Indikator hasil dapat berupa pangsa pasar, kepuasan pelanggan, kesetiaan pelanggan, kemampuan dan keahlian bekerja. Indikator pengarah adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit tertentu seperti pembelajaran dan pertumbuhan tertentu yang akan meningkatkan proses bisnis sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Balanced scorecard yang berarti kartu ukur berimbang mempunyai keseimbangan dalam pengukuran:

- ❖ *Financial* dan *non-financial*
- ❖ *Lagging* (hasil) dan *leading* (proses)
- ❖ Fokus external yaitu pelanggan dan internal yaitu proses.
- ❖ Matriks jangka panjang dan jangka pendek

Perspektif Keuangan.

Menurut Kaplan dan Norton, tujuan financial berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Terdapat tiga tema financial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu:

- a. Bauran dan pertumbuhan pendapatan
- b. Pengurangan biaya / perbaikan produktivitas
- c. Pemanfaatan aktiva (*asset*)

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, meraih pelanggan dan pasar baru, merubah bauran produk dan jasa kearah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya overhead (biaya tidak langsung) dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan. Tema pemanfaatan asset berupa mendayagunakan aktiva tetap (*fix asset*), penggunaan modal kerja yang menghasilkan kemampuan tinggi, menjual aktiva yang tidak produktif. Masing-masing tema dan tahap siklus bisnis beserta faktor pendorong financial ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Tema strategis

		Tema Strategis		
		Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Pengurangan biaya / perbaikan produktivitas	Pemanfaatan aktiva (<i>asset</i>)
Strategi	Unit	Tingkat pertumbuhan penjualan Persentase pendapatan dari produk baru, jasa dan pelanggan	Pendapatan/karyawan	Investasi (persentase penjualan)

	Bertahan (Sustain)	Bagian dari pelanggan yang ditargetkan dan account Penjualan silang Persentase pendapatan dari aplikasi baru. Kemampulabaan produk dan pelanggan	Biaya VS pesaing Tingkat pengurangan biaya Biaya tidak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas –ke-kas) ROCE dengan katagori asset kunci Tingkat penggunaan aktiva
	Panen (harvest)	Kemampulabaan produk dan pelanggan Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (output per unit, per transaksi)	<i>Payback Throughput</i>

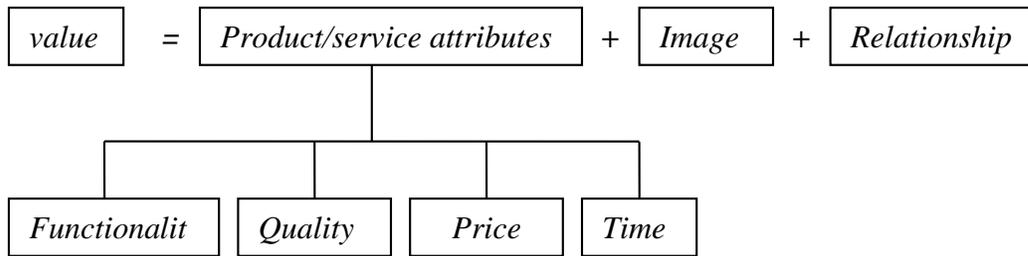
Tahap siklus bisnis tumbuh merupakan awal dimulainya bisnis yaitu produk atau jasa yang dinilai mempunyai potensi pertumbuhan yang baik mulai diproses sehingga banyak menyerap tenaga, pikiran dan investasi. Pada tahap ini arus kas biasanya negatif dengan tingkat pengembalian terhadap modal (ROE) sangat rendah.

Tahap sustain atau bertahan adalah tahap lanjutan dari tahap tumbuh, produk atau jasa telah diterima oleh pasar tetapi masih memerlukan beberapa perbaikan. Investasi yang dilakukan adalah untuk mendukung kelancaran produk yang sudah ada, mengurangi hambatan karena kekurangan kapasitas produksi atau mengembangkan pasar. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada pencapaian tingkat pengembalian atas investasi yang telah dilakukan.

Tahap harvest adalah tahap menuai hasil dari investasi yang telah dilakukan dari tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada investasi besar-besaran melainkan pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana yang sudah ada. Sasaran utama keuangan pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas masuk.

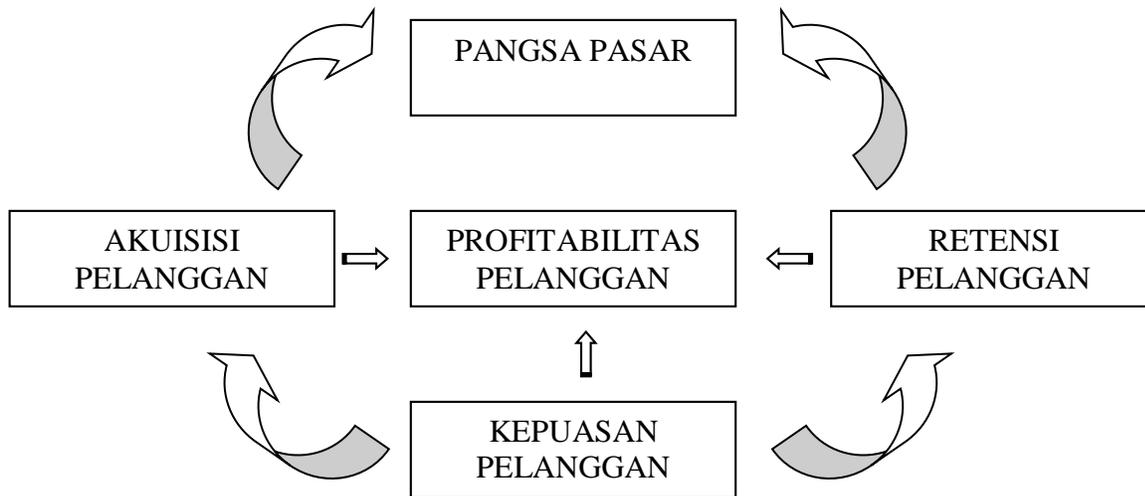
Perspektif Pelanggan

Pada dasarnya organisasi tujuan dibentuk organisasi adalah untuk memenuhi keinginan pelanggan sehingga customer satisfaction merupakan hal yang penting. Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton membagi dua kelompok pengukuran pelanggan yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama dan diluar pelanggan utama. Kelompok ukuran utama pelanggan utama terdiri dari ukuran: bagian pasar (market share), retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan kemampulabaan pelanggan. Diluar kelompok utama adalah mengukur proposisi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk atau jasa untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proposisi nilai adalah konsep penting dalam memahami faktor pendorong pengukuran utama dari ukuran kelompok utama. Atribut-atribut yang membentuk proposisi nilai adalah atribut produk/jasa, hubungan pelanggan dan citra serta reputasi. Kaplan, 1996, menggambarkan Model dari proposisi nilai pelanggan adalah sebagai berikut:



Gambar 5. Model dari proposisi nilai pelanggan

Product/service meliputi fungsinya sebagai harga dan kualitas
 Customer relationship menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk.
 Image and reputation menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.
 Sedangkan untuk model pengukuran kelompok pelanggan utama adalah

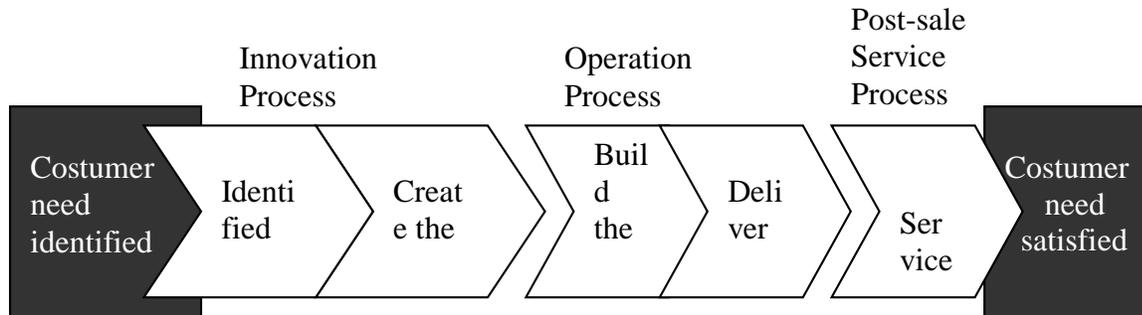


Gambar 6. Model pengukuran kelompok pelanggan utama

Market share menggambarkan proporsi produk yang diterima oleh pasar biasanya dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
 Customer acquisition mengukur dalam bentuk relatif atau absolut keberhasilan unit bisnis dalam mempertahankan atau memelihara hubungan berkelanjutan dengan pelanggannya.
 Customer satisfaction menilai tingkat kepuasan atas kriteria performansi tertentu di dalam proposisi nilai.
 Customer profitability mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai biaya yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Perspektif Proses Bisnis Internal.

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yaitu setelah kebutuhannya diidentifikasi maka diperlukan suatu proses bisnis. Kaplan menggambarkan proses tersebut dalam sebuah *General value Chain Model* sebagai berikut:

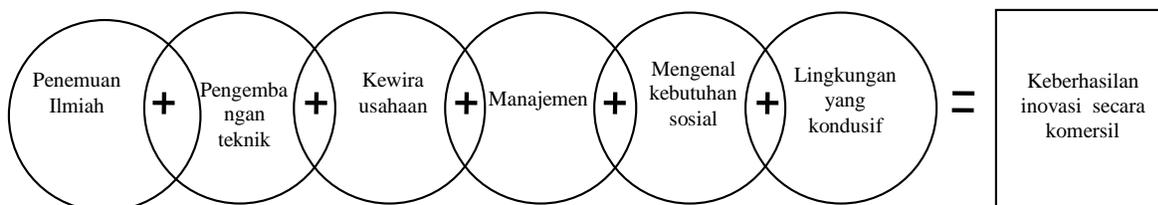


Gambar 7. General value Chain Model

Dari model tersebut diatas maka terdapat tiga tahapan proses bisnis sebagai berikut:

- Proses inovasi adalah mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa dimasa depan kemudian menciptakan dan mengembangkan produk yang akan ditawarkan.
- Proses operasi merupakan pembentukan nilai didalam organisasi dan mengantarkan produk tersebut kepada pelanggan.
- Layanan purna jual adalah upaya menjaga kekhawatiran pelanggan atas kualitas produk yang telah dibelinya

Proses inovasi teknologi adalah sekumpulan kegiatan yang kompleks yang merubah ide dan ilmu pengetahuan menjadi produk atau pelayanan yang berguna di bidang sosial-ekonomi. Inovasi harus terus dilakukan agar dapat bertahan di pasar. Untuk merealisasikan hal tersebut diperlukan kerjasama dari semua pihak yang dimulai dari ilmuwan hingga tenaga penjual. Keberhasilan inovasi secara komersil adalah gabungan dari pengetahuan dan keahlian, kewiraswastaan, ketrampilan manajemen, mengenali kebutuhan sosial dan lingkungan yang mendukung.



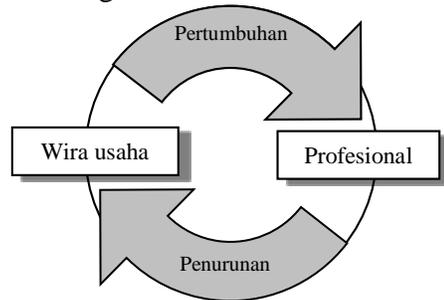
Gambar 1. Persamaan rantai inovasi

Inovasi diperlukan karena produk yang tidak melakukan inovasi akan dihancurkan oleh kompetisi pasar. Pemimpin bisnis memvisualisasi ekonomi pasar dalam konteks bagaimana kapitalisme mengatur struktur yang ada, sedangkan orang yang lebih bijaksana mempelajari bagaimana membuatnya dan mengakhirinya.

Inovasi ide didapatkan dari :

- Tarikan pasar, hasil dari kebutuhan suatu peralatan/jasa
- Dorongan teknologi, hasil dari kemajuan teknologi dari peneliti yang menghasilkan ide baru untuk mendapatkan cara yang lebih murah dan efisien untuk menyelesaikan masalah. Organisasi diperlukan untuk merubah pengetahuan atau teknologi ke lingkungan pasar. Tipe manajemen pada organisasi :
- Manajemen profesional; berstruktur tinggi, standar yang baku. Digunakan pada awal fase pengembangan teknologi.

- Manajemen wirausaha; definisi longgar, kurang formal, menghindari resiko, birokratis, mempunyai visi jangka pendek. Digunakan pada awal fase pematapan untuk mengontrol operasi yang sudah dikembangkan.



Gambar 2. Siklus Teknologi dan sifat Manajemen

Organisasi yang sukses dapat melaksanakan kedua tipe manajemen yang disesuaikan dengan fase umur siklus suatu teknologi.

Berbagai sistem manajemen telah banyak dipakai untuk memperbaiki proses bisnis. Amin Widjaya merangkum beberapa sistem manajemen adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Perbandingan beberapa sistem manajemen

UNSUR	<i>Total Quality Manajemen</i>	<i>Just In Time</i>	<i>Simultaneous Engineering</i>	<i>Time Compression Manajemen/ Fast Cycle Response</i>	<i>Business Process Reengineering</i>
Fokus	Mutu Sikap terhadap pelanggan	Pengurangan persediaan. Peningkatan mutu	Pengurangan waktu dalam mencapai pasar	Pengurangan waktu (waktu = biaya)	Minimasi kandungan proses yang tidak bernilai tambah
Skala Perbaikan	Terus menerus. Incremental	Terus menerus. Incremental	Radikal	Radikal	Radikal
Organisasi	Sasaran yang sama diantara fungsi-fungsi	Sel dan kerja tim	Riset, pengembangan, produksi bekerja sebagai tim tunggal	Berbasis proses	Berbasis proses
Fokus pada pelanggan	Kepuasan internal dan eksternal	Pencetus tindakan produksi 'pulls'	Kemitraan internal	Respon cepat	Berorientasi pada hasil
Fokus pada proses	Penyederhanaan Perbaikan. Pengukuran untuk pengendalian	Aliran kerja/ efisiensi throughput	Pengembangan R&D dan produksi secara simultan	Eliminasi waktu dalam semua proses	Ideal atau ramping

Teknik	Peta proses. Benchmarking. Penilaian diri. SPC diagram	Visibilitas Kanban Batch kecil Set-up yang cepat	Tim Program CAD/CAM	Peta proses. <i>Benchmarking</i>	Peta proses. <i>Benchmarking</i> Penilaian diri SI/TI Kreativitas
--------	---	--	------------------------	-------------------------------------	--

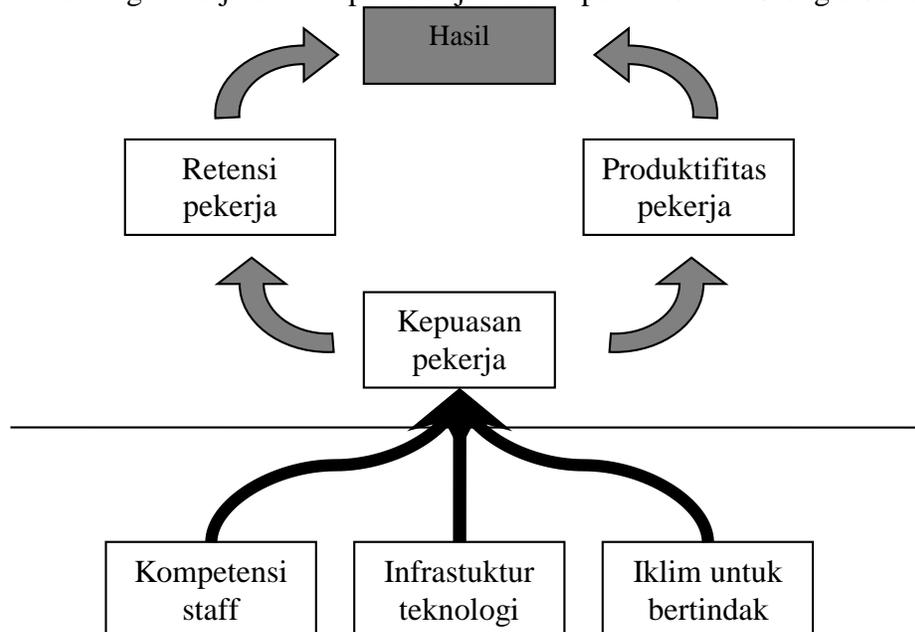
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pekerja merupakan prakondisi bagi meningkatnya produktifitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan. Organisasi yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan. Kepuasan pekerja mempengaruhi produktifitasnya dan membuatnya betah untuk bekerja di organisasinya. Organisasi yang memiliki karyawan yang kecewa akan mengalami kesulitan pada sumber daya manusianya sehingga bermasalah dalam hal produktifitas dan proses bisnis.

Kaplan menerangkan bahwa terdapat 3 tolok ukur inti yang digunakan dalam mengukur kinerja pekerja yaitu:

- ❖ Kepuasan pekerja memiliki faktor yang mempengaruhi :
 - Kompetensi staff
 - Infrastruktur teknologi
 - Iklim untuk bertindak
- ❖ Retensi pekerja yaitu kelanggengan pekerja di organisasi
- ❖ Produktifitas pekerja yaitu perbandingan output dan input dari pekerja

Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut:



Gambar 3. Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan

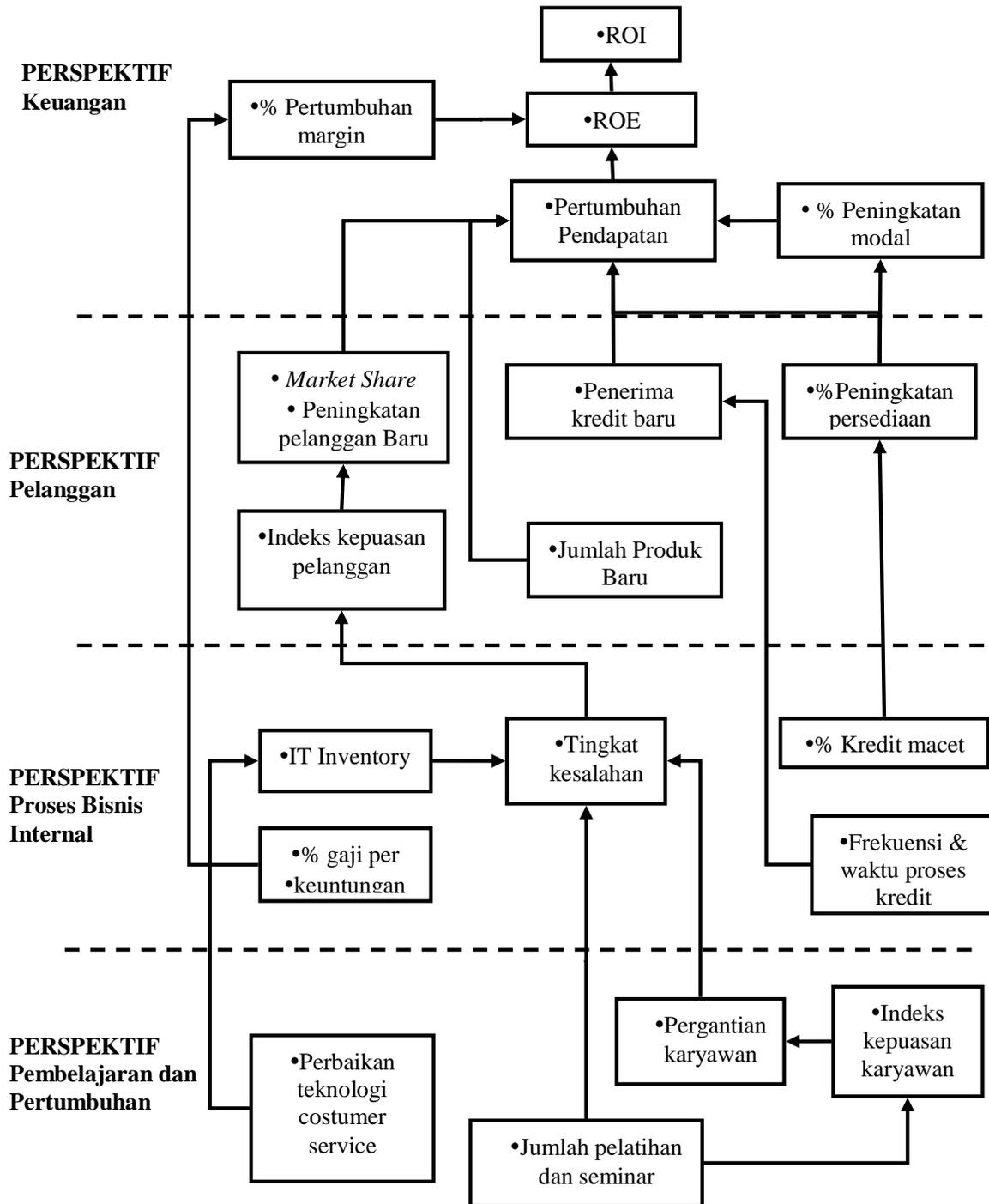
Kompetensi staff sangat didukung oleh pembelajaran yang diadakan oleh organisasi, hal ini akan sangat nyata terlihat pada organisasi yang memerlukan keahlian khusus dimana keahlian tersebut hanya akan didapatkan pada organisasi itu sendiri.

Terdapat tiga faktor pendorong pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

- a. Kapabilitas pekerja

- b. Kapabilitas sistem informasi
- c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Dalam *balanced scorecard* selalu ada keterkaitan antara tiap perspektif, sasaran strategis, critical success factor dan indikator. Perspektif keuangan merupakan tujuan akhir yang dicapai dari proses perspektif lainnya. Keterkaitan tersebut berupa hubungan sebab akibat unit usaha PT. ZA digambarkan dalam diagram sebagai berikut



Gambar 10 . Hubungan sebab akibat unit usaha PT.ZA

Data yang diperlukan dalam mengolah Balanced Scorecard unit Usaha PT. ZA

Tabel 3. Data yang diperlukan

Data Yang Diperlukan	Unit Penelitian	Cara Pengukuran	
		Alat Ukur	Sumber Data
Bobot antar perspektif	Perusahaan	Kuesioner	Persepsi Pengurus
ROE	Perusahaan		Laporan Keuangan
ROI	Perusahaan		Laporan Keuangan
Pertumbuhan pendapatan	Perusahaan		Laporan Keuangan
Pertumbuhan margin	Perusahaan		Laporan Keuangan
% Peningkatan modal	Perusahaan		Laporan Keuangan
Market Share	Perusahaan		Data Perusahaan
% Peningkatan jumlah pelanggan Baru	Perusahaan		Data Perusahaan
Jumlah kreditur baru	Perusahaan		Data Perusahaan
Indeks kepuasan pelanggan	Pelanggan	Kuesioner	Pelanggan
Jumlah produk baru	Perusahaan		Data Perusahaan
Tingkat kesalahan	Perusahaan		Data Perusahaan
IT Inventory	Perusahaan		Data Perusahaan
Frekuensi dan waktu proses kredit	Perusahaan		Data Perusahaan
% Kredit macet	Perusahaan		Laporan Keuangan
% gaji/keuntungan	Perusahaan		Laporan Keuangan
Jumlah pelatihan yang diikuti	Karyawan		Data Perusahaan
Pergantian karyawan	Perusahaan		Data Perusahaan
Perbaikan teknologi customer service	Perusahaan		Data Perusahaan
Indeks kepuasan karyawan	Karyawan	Kuesioner	Karyawan

Klasifikasi hasil pengukuran kinerja unit usaha PT.ZA ditentukan dengan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 4. Kriteria Kinerja unit usaha PT.ZA

Nilai Kinerja	Kriteria
0 – 2	Sangat Kurang
2.01 – 3.25	Kurang
3.26 – 4.01	Cukup
4.02 – 4.62	Baik
4.63 - 5	Sangat Baik

Formula perhitungan indikator dihitung berdasarkan tercantum dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Formula Perhitungan Indikator *Balanced Scorecard* unit usaha PT.ZA

No	Indikator	Formula
1	Perspektif keuangan	
	ROE	$\frac{Net\ Income}{Equity} \times 100\%$
	ROI	$Net\ Income \times 100\%$

		<i>Total Asset</i>
	Pertumbuhan Pendapatan	$\frac{pend_i - pend_{i-1}}{pend_{i-1}} \times 100\%$
	Pertumbuhan margin	$\frac{margin_i - margin_{i-1}}{margin_{i-1}} \times 100\%$
	Peningkatan modal	$\frac{equity_i - equity_{i-1}}{equity_{i-1}} \times 100\%$
2	Perspektif Pelanggan	
	Market Share	<i>Penjualan/kapasitas pasar</i>
	% Peningkatan jumlah pelanggan Baru	$\frac{plg_i - plg_{i-1}}{plg_{i-1}} \times 100\%$
	% Retained pelanggan lama	$plg_i - plg_{i-1} - plg_{baru}$
	Jumlah kreditur baru	$\frac{jumkomp_i - jumkomp_{i-1}}{jumkomp_{i-1}} \times 100\%$
	% Peningkatan persediaan	$\frac{persediaan_i - persediaan_{i-1}}{persediaan_{i-1}} \times 100\%$
	Indeks kepuasan pelanggan	CSI
	Jumlah Produk Baru	$produk_i - produk_{i-1}$
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	
	Tingkat kesalahan	<i>Jumlah AJP/total asset</i>
	IT Inventory	$\frac{ITInventory_i - ITInventory_{i-1}}{ITInventory_{i-1}} \times 100\%$
	Frekuensi dan waktu proses kredit	$\frac{Frekuensi\ kredit}{12} \times 100\%$
	% Kredit macet	$\frac{Tunggakan}{kewajiban} \times 100\%$
	% gaji/keuntungan	$\frac{Total\ Gaji}{Total\ keuntungan} \times 100\%$
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	
	Jumlah pelatihan dan seminar	$Pelatihan_i - Pelatihan_{i-1}$
	Pergantian karyawan	$\frac{Jumkaryawan_i - Jumkaryawan_{i-1}}{Jumkaryawan_{i-1}} \times 100\%$
	Perbaikan teknologi customer service	<i>Jumlah teknologi baru</i>
	Indeks kepuasan karyawan	CSI

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja unit Usaha PT. ZA beserta bobotnya adalah sebagai berikut:

No	Perspektif	No	Indikator	Bobot
1	Perspektif keuangan	1	ROE	19.34%
		2	ROI	14.02%
		3	Pertumbuhan Pendapatan	46.13%
		4	% Pertumbuhan margin	14.89%
		5	Peningkatan modal	5.62%
2	Perspektif Pelanggan	6	Market Share	17.83%
		7	% Peningkatan jumlah pelanggan Baru	21.78%
		8	Jumlah kreditur baru	1.55%
		9	% Peningkatan Persediaan	4.26%
		10	Indeks kepuasan pelanggan	11.83%
		11	Jumlah Produk Baru	42.76%
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	12	Tingkat kesalahan	50.07%
		13	IT Inventory	8.62%
		14	Frekuensi dan waktu proses kredit	21.45%
		15	% Kredit macet	10.86%
		16	% gaji/keuntungan	8.99%
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	17	Jumlah pelatihan dan seminar	25.58%
		18	Pergantian karyawan	6.50%
		19	Perbaikan teknologi costumer service	42.37%
		20	Indeks kepuasan karyawan	25.55%

2. Hasil Kinerja keempat perspektif

No	Perspektif	Nilai Perspektif	Kriteria
1	Keuangan	4.00	Cukup
2	Pelanggan	3.81	Cukup
3	Proses Bisnis Internal	3.46	Cukup
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	1.74	Sangat Kurang

3. Nilai kinerja unit Usaha PT. ZA secara keseluruhan pada tahun 2013 adalah **3,376** dengan katagori **Cukup**

Saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan penilaian kinerja Unit Usaha PT. ZA dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard secara periodik sehingga dapat memantau apakah kinerja sesuai dengan visi dan strategi atau tidak.

2. Evaluasi dalam setiap indikator dalam *Balance Scorecard* harus dilakukan secara berkala, agar menjaga monitoring kinerja selalu fokus pada pencapaian target. Perlu dilakukan peninjauan ulang secara periodik terhadap penentuan target pada tiap perspektif untuk meningkatkan nilai kinerja di Unit Usaha PT. ZA.
3. Perlu memahami perspektif proses bisnis internal dan terutama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena perspektif ini sangat berperan pada masa depan Unit Usaha PT. ZA

DAFTAR PUSTAKA

1. Armstrong, Michael, 2004. *Performance Management. British Library Cataloguing In Publication Data, Clays Ltd, St Ives Plc*
2. Bernardin, H.J. H, Russell J.E & Russell, J.E.A Human Resource Management, Mc Graw Hill, 1998.
3. Bernardin. H. John & Russell, Joyce E., Human Resource Management : An Experimental Approach, Mc Graw-Hill, 1992
4. Bowin, Robert B., Human Resource Management : An Experiential Approach, Prentice-Hall Inc. , New Jersey, 2001
5. Dessler, Gary, Human Resource Management, Simon & Schuster, 1997
6. Latham, Gary P & Wexley, Kenneth N., Increasing Productivity Through Performance Appraisal, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Massachusetts, 1981.
7. Lyle M. Spencer, Jr. Phd, 1993, *Competence At Work*. John Wiley & Sons, Inc.
8. R. Palan Ph.D, *Competency Management, A Practitioner's Guide*, Published In 2003, By Specialist Management Resources Sdn Berhad. Dicitak Di Percetakan Suma, Kuala Lumpur.
9. Ruky, Achmad, 2001. Sitem Manajemen Kinerja. Pustaka Utama, Gramedia.
10. Siswanto, Joko, Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, 2001
11. Spencer, Lyle, M & Spencer Signe M, *Competence At Work*, John Willey And Son Inc., New York, 1993
12. Syaiful F. Prihadi, 2004. *Assessment Center, , Identifikasi, Pengukuran Dan Pengembangan Kompetensi*, Cetakan Kedua: Oktober 2004. Gramedia.