EKONOMI & BISNIS

➤ **Faktor-Faktor Penentu dan Pembentuk Laba**

Oleh : Drs Anwardy Koesman, SE, SH, MM, BKP

➤ **Pengaruh Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kantor Dinas Pendapatan Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam**

Oleh : Saiful Amri, SE., M.Si

➤ **Pengaruh Pengembangan Produk dan Diferensiasi Produk Terhadap Volume Penjualan di PT. Pepeteries De Mauduit Medan**

Oleh : Amrani, SE

➤ **Jual Beli Dengan Transfer Bank Menurut Islam**

Oleh : Syamsul Effendi, S.Ag

➤ **Balance Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan**

Oleh : Endi Supriatno, SE., MM ✓

➤ **Kontribusi Periklanan SPBU dan Distribusi BBM Terhadap Peningkatan Daya Saing di PT. Pertamina Unit Pemasaran Sektor (UPms)- 1 Medan**

Oleh : Ahmad Rais, F.

➤ **Sistem dan Prosedur Penagihan Piutang Pada PT. Surveyor Indonesia**

Oleh : Sri Rahayu

➤ **Pengaruh Selling Agent Dan Sales Promotion Terhadap Target Penjualan di PT Indosat Sumatera Regional Office Medan**

Oleh : Aris Siregar, SE

DAFTAR ISI

- **Pengantar Redaksi**

 - **Faktor-Faktor Penentu dan Pembentuk Laba** 1 - 14
Oleh : Drs Anwardy Koesman, SE, SH, MM, BKP

 - **Pengaruh Pajak Kendaraan Bermotor Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Daerah di Kantor Dinas Pendapatan Propinsi Nanggroe Aceh Darussalam** 15 - 21
Oleh : Saiful Amri, SE., M.Si

 - **Pengaruh Pengembangan Produk dan Diferensiasi Produk Terhadap Volume Penjualan di PT. Pepeteries De Mauduit Medan** 22 - 31
Oleh : Amrani, SE

 - **Jual Beli Dengan Transfer Bank Menurut Islam** 32 - 47
Oleh : Syamsul Effendi, S.Ag

 - **Balance-Scordcard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan** 48 - 55
Oleh : Eddi Suprayitno, SE.,MM ✓

 - **Kontribusi Periklanan SPBU dan Distribusi BBM Terhadap Peningkatan Daya Saing di PT. Pertamina Unit Pemasaran Sektor (UPms)- 1 Medan** 56 - 66
Oleh : Ahmad Rais, SE

 - **Sistem dan Prosedur Penagihan Piutang Pada PT. Surveyor Indonesia** 67 - 79
Oleh : Sri Rahayu

 - **Pengaruh Selling Agent Dan Sales Promotion Terhadap Target Penjualan di PT Indosat Sumatera Regional Office Medan** 80 - 90
Oleh : Aris Siregar, SE
-

BALANCE-SCORDCARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN

Oleh: Eddi Suprayitno, SE.,MM. ✓

ABSTRAK

*Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerjanya untuk mengetahui kondisi dan pertumbuhan bisnisnya. Kinerja merupakan salah satu indikator ukuran keberhasilan dari setiap bisnis. Penilaian kinerja merupakan hal yang sangat esensial bagi suatu perusahaan untuk memenangkan persaingan di pasar global. Kinerja yang merupakan tolok ukur yang selalu digunakan perusahaan akan terlihat secara transparan jika alat yang digunakannya valid dan rentable. Untuk berbagai teknik pengukuran kinerja telah dikembangkan untuk memberikan gambaran yang tepat dari setiap bisnis. Kaplan dan Norton pada tahun 1990-an mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* (Kartu Skor Keseimbangan) merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dengan berdasarkan empat perspektif, yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif kartu skor ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan panjang, Hasil yang diinginkan merupakan pemicu kerja dari hasil tersebut; serta tolok ukur yang pasti dan tolok ukur yang lebih lunak dan subyektif.*

PENDAHULUAN

Kondisi Perekonomian Indonesia yang terpuruk sejak krisis moneter tahun 1998 lalu menyisakan banyak permasalahan. Hal ini dapat dilihat dari nilai tukar rupiah terhadap dolar yang masih belum stabil, harga bahan bakar dan tarif listrik yang terus-menerus naik, serta tarif pajak yang meningkat. Di sisi lain, globalisasi dan perdagangan bebas dunia merupakan tantangan ke depan yang harus dihadapi, sehingga,

suasana kompetisi yang tinggi akan terjadi. Persaingan datang tidak hanya dari perusahaan dalam negeri tapi juga dari perusahaan asing.

Perubahan lingkungan usaha dan karakteristik bisnis tersebut menghendaki perubahan paradigma manajemen perusahaan. Perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Setiap aktivitas bisnis yang dilakukan harus berpijak pada visi-misi dan strategi perusahaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal

mendatang. Keseimbangan terakhir adalah antara unsur obyektifitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektifitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Kartu skor keseimbangan merupakan suatu sistem manajemen yang menjabarkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja. Kartu skor keseimbangan memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Kartu skor keseimbangan memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lainnya. Kartu skor keseimbangan mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai tolak ukur yang dihasilkan dalam perencanaan. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Keseimbangan di antara keempat perspektif dalam Kartu skor keseimbangan yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berjangka panjang.

Komponen pembentuk kartu

skor keseimbangan terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan merupakan fokus utama dari tujuan dan ukuran di antara keempat perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar pada kontribusi laba yang diperoleh perusahaan.

Tujuan dan sasaran finansial akan berbeda pada tiap tahapan siklus bisnis. Kaplan dan Norton (2000: 42) mengidentifikasi tiga tahapan siklus kehidupan bisnis, yaitu:

a. Bertumbuh

Dalam tahap bertumbuh, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Tujuan finansial perusahaan pada tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai segmen pasar, kelompok pelanggan, dan wilayah yang telah ditargetkan.

b. Bertahan

Tahapan bertahan terkait dengan profitabilitas, yang biasanya dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba

ini selain untuk membuat sinergi seluruh komponen perusahaan juga memudahkan pengukuran kinerja. Dengan ukuran yang jelas, setiap penyimpangan yang terjadi akan mudah terdeteksi. Selanjutnya antara pengukuran kinerja dengan realita akan diperoleh informasi yang memudahkan pengujian terhadap kebijaksanaan bahkan strategi perusahaan yang terbukti tidak handal terhadap persaingan.

Perkembangan teknologi informasi yang cepat telah mengubah pola persaingan perusahaan dari persaingan industri menjadi persaingan informasi, yang pada akhirnya mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja konvensional yang memfokuskan pada kinerja finansial tentunya harus bergeser dengan pengukuran kinerja bukan finansial, seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan karyawan yang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

Apabila unsur-unsur tersebut dikembangkan secara terus-menerus maka akan tercipta suatu kompetensi yang kuat. Alat ukur ini digunakan oleh pihak manajemen sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen dari unit terkait organisasi perusahaan. Begitu pula bagi

organisasi, alat ukur ini dipakai untuk mengkoordinasikan level manajer yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasaran.

Untuk tujuan diatas, kartu skor keseimbangan menawarkan pengukuran kinerja bisnis. Kartu skor keseimbangan hadir untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam suatu pengukuran perfoma yang komprehensif yang memberikan kerangka kerja untuk pengukuran strategi dan sistem manajemen. Kartu skor keseimbangan bukan hanya menekankan bagaimana perusahaan meraih tujuan finansial saja, tetapi juga memperhatikan penggerak kinerja tujuan finansial tersebut.

A. PERSPEKTIF BALANCE SCORECARD

Balance scorecard merupakan metode yang bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara factor eksternal dan internal untuk pengukuran kinerja perusahaan. Keseimbangan pertama adalah antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan. Keseimbangan berikutnya adalah antara pengukuran hasil usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa

akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Juga beberapa ukuran lain seperti tingkat pengembalian investasi, pengembalian modal yang diberdayakan dan nilai tambah ekonomis;

c. Menuai

Tujuan finansial pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Perspektif pelanggan merupakan suatu indikator pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, yang telah diidentifikasi oleh perusahaan. Segmen pasar adalah sumber pendorong penghasilan tujuan finansial perusahaan. Suatu pernyataan manajemen terkini adalah pentingnya fokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan, sehingga apabila pelayanan perusahaan tidak memuaskan para pelanggan, maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan dapat menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan perusahaan terlihat baik. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 59), perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu pengukuran yang berpusat pada pelanggan dan proposisi nilai

pelanggan.

Proses bisnis internal perusahaan mengedepankan analisis terhadap nilai jaringan. Manajemen mengidentifikasi proses bisnis secara kritis yang harus diunggulkan perusahaan. Peranan kartu skor dalam perspektif ini untuk memudahkan manajer mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan misi perusahaan; oleh karena itu dirasakan perlu untuk menentukan rantai nilai internal yang lengkap. Kaplan dan Norton (2000: 83) membagi rantai nilai proses bisnis internal menjadi tiga kategori, yaitu proses inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 110), ada tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Dalam menetapkan tujuan pekerja, terdapat tiga pengukuran utama yang berlaku umum, yang kemudian dikombinasikan dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.

Walaupun motivasi dan keahlian pegawai telah cukup

Kartu Skor Keseimbangan (*Balance-scorecard*) dengan tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif kartu skor lainnya. Untuk menyederhanakan, kartu skor keseimbangan (*balance-scorecard*) mengidentifikasikannya menjadi tiga tahap, yaitu tahap pertumbuhan, bertahan dan menuai.

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah peningkatan persentase pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah. Tujuan finansial pada tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti pengembalian modal yang diberdayakan, laba operasi dan margin kotor. Sebagian perusahaan akan memakai berbagai ukuran finansial baru, seperti nilai tambah ekonomis dan nilai pemegang saham. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

Dalam perspektif pelanggan,

selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ini terdiri dari ukuran pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Dalam perseptif proses bisnis internal, kartu skor keseimbangan menetapkan tiga model dari proses bisnis utamanya, yaitu proses inovasi, operasi dan layanan purna jual. Bagi banyak perusahaan, menjadi efektif, efisien dan tepat waktu dalam proses inovasi lebih penting daripada menjadi hebat dalam proses operasi sehari-hari yang telah menjadi fokus tradisional dari literature rantai nilai internal. Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dan

mendukung proses pencapaian tujuan perusahaan, namun tetap diperlukan informasi yang berhubungan dengan pelanggan, proses internal, dan konsekuensi keputusan finansial perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan sistem informasi yang memadai, agar kebutuhan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi dengan baik.

B. BALANCE SCORECARD ALAT UKUR KINERJA

Keterbatasan pengukuran kinerja konvensional mengharuskan terciptanya suatu komposisi pengukuran kinerja yang lebih tepat diterapkan pada era bisnis yang sangat kompetitif dan kemajuan teknologi yang demikian canggih. Kartu skor keseimbangan hadir sebagai suatu metode alternatif pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang.

Kartu Skor Keseimbangan (Balance-Scorecard) dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. Kartu skor keseimbangan memberikan gambaran kepada manajemen dan organisasi bisnis untuk memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses bisnis

internal, yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Kartu skor keseimbangan menekankan bahwa semua ukuran finansial dan bukan finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran yang digunakan dalam kartu skor keseimbangan bukan hanya sekelompok ukuran kinerja finansial dan bukan finansial khusus saja, melainkan semua tujuan dan ukuran tersebut diturunkan melalui suatu proses mulai dari karyawan paling bawah sampai manajemen atas, yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Kartu Skor Keseimbangan (*Balance-scorecard*) mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan kartu skor keseimbangan di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga dapat diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

Ada beberapa pengukuran yang dapat dilakukan perusahaan dalam memotivasi para pekerja sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan.

berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Proses layanan purna jual bertujuan untuk memuaskan pelanggan.

Pengalaman dalam membangun kartu skor keseimbangan di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur telah mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keselarasan. Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini yang paling depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Dalam kapabilitas pekerja ada tiga pengukuran yaitu: kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktifitas pekerja. Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan. Tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus pada iklim perusahaan yang mendorong motivasi dan inisiatif pekerja. Hal ini dapat diukur dengan melakukan survei terhadap motivasi, pemberdayaan dan keselarasan pekerja.

C. PENUTUP

Pengukuran kinerja bisnis konvensional menekankan pada aspek finansial perusahaan. Laporan keuangan menjadi tolok ukur yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, pengukuran yang hanya mengedepankan aspek finansial ini menimbulkan berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kehadiran kartu skor keseimbangan sebagai metode peng-ukuran kinerja yang komprehensif dirasakan memberikan penilaian yang lebih memadai bagi perusahaan. Karena selain tolok ukur keuangan, metode ini juga mengukur perspektif nonkeuangan, seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menyusun dan menerapkan kartu skor keseimbangan, pengukuran kinerja diharapkan telah mencakup setiap aspek yang mempengaruhi organisasi bisnis untuk tetap bertahan dalam persaingan usaha.

Kartu Skor Keseimbangan (Balance Scorecard) merupakan strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sudah dibuktikan oleh banyak perusahaan/organisasi yang berhasil dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Untuk mencapai peningkatan kinerja tersebut perusahaan/organisasi dipersyaratkan untuk konsisten dan disiplin dalam menerapkan