

MODUL

MANAJEMEN KINERJA BISNIS

ROCHAYATI FEBRIARHAMADINI, S.SOS, M.Si



Jakarta, 2023

IBM asmi

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN KINERJA BISNIS

1. Pengertian Manajemen Kinerja Bisnis

Secara Etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu *menagement*, yang artinya adalah “seni dalam mengatur dan melaksanakan”. Manajemen dapat juga didefinisikan “sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif” (Maxmanroe.com, 2020). Manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (G.R. Terry). Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dgn menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yg telah ditetapkan (James AF Stoner).

Pengertian Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut: (Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi, 2005)

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992)
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987)
3. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard, 1993)
4. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan

sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994)

5. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 1991)
6. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan ($Ability=A$), motivasi ($motivation=M$) dan kesempatan ($Opportunity=O$) atau $Kinerja = f(A \times M \times O)$; artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996)

Dari kedua kata manajemen dan kinerja, jika digabungkan menjadi satu kata baru yaitu Manajemen Kinerja (*Performance Management*). Beberapa definisi diungkapkan oleh para ahli sebagai berikut: (Wibowo, 2007)

- 1) Manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan (Bacal, 1994).
- 2) Manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Armstrong, 2004).
- 3) Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya (Schwartz, 1999)
- 4) Manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendiring yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya (Costello, 1994)
- 5) Dengan memperhatikan pendapat para ahli, maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara

terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisir untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan dari masyarakat (Hugher dan Kapoor dalam Arifin, 2009). bisnis adalah jenis aktivitas dan usaha untuk mencari keuntungan dengan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan bagi sistem perekonomian. (Boone dan Kurtz, 2007). bisnis adalah kegiatan untuk memperoleh keuntungan. Semua orang atau individu maupun kelompok melakukan kegiatan bisnis untuk mencari keuntungan agar kebutuhan hidupnya terpenuhi. Tidak ada orang yang melakukan bisnis untuk mencari kerugian (Sukirno,2010).

Menurut (Eckerson, 2006) Manajemen Kinerja Bisnis atau Business performance management (BPM) adalah sebuah pendekatan secara top- down yang membantu pihak eksekutif memahami proses-proses yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis dan kemudian mengukur efektivitas dari proses-proses tersebut untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dari kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa BPM mengumpulkan proses-proses yang membantu perusahaan mengoptimalkan performa bisnisnya untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Apa itu Knowledge Management System Business Performance Management (Manajemen Kinerja Bisnis) merupakan pendekatan yang mengubah strategi bisnis menjadi tindakan/aksi. Manajemen Kinerja Bisnis memiliki empat langkah proses, dimana proses-proses tersebut terbagi atas strategi dan pelaksanaan. Dapat disimpulkan bahwa BPM memiliki keunggulan dalam bidang pemenuhan kebutuhan strategi perusahaan dengan melakukan pengukuran terhadap proses-proses perusahaan. Langkah-Langkah Penerapan Business Performance Management : Strategize. Para eksekutif menentukan penggerak utama dari nilai bisnis dan bagaimana cara mengukurnya. Contoh dari penggerak utama tersebut yaitu kepuasan pelanggan yang tinggi atau kualitas produk yang sangat baik.

Sedangkan contoh dari ukuran-ukuran untuk penggerak ini, atau biasa disebut key performance indicator (KPI) yaitu indeks kepuasan pelanggan atau jumlah kerusakan per

1000 produk. Plan Grup-grup di dalam organisasi mengembangkan rencana untuk menindaklanjuti strategi bisnis dan mengalokasikan sumberdaya. Perencanaan ini memungkinkan terciptanya inisiatif, proyek, dan proses-proses yang baru, atau perbaikan terhadap inisiatif, proyek, dan proses-proses yang telah ada. Monitor/Analyze Elemen yang paling penting di dalam BPM adalah sebuah tool yang memungkinkan pengguna untuk memonitor dan menganalisis performa pada waktu yang tepat dan secara tepat melakukan tindakan yang dapat meningkatkan performa perusahaan, yaitu performance dashboard. BPM yang juga merupakan performance dashboard berfungsi untuk membuat laporan dan analisis informasi, infrastruktur untuk mengumpulkan dan mengintegrasikan data dari bermacam-macam sumber, sistem penyimpanan data, seperti data warehouse dan data mart, dan alat untuk melakukan monitor dan manajemen.

Mulyadi (2007:328) menjelaskan pengertian kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran - sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Muhammad (2008:14) menjelaskan kinerja perusahaan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu previous performance dan kinerja organisasi lain benchmarking ,serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan.

2. Tujuan Manajemen Kinerja

- a. Tujuan Strategik: Merupakan tujuan pertama, dimana sistem manajemen kinerja harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan-tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan strategik ini, sistem yang ada haruslah fleksibel, karena ketika tujuan dan strategi berubah, hasil-hasil, perilaku dan karakteristik karyawan biasanya perlu untuk berubah mengikutinya.
- b. Tujuan Administratif: Organisasi-organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja dalam banyak keputusan-keputusan administrasi seperti: administrasi upah

(kenaikan upah), promosi, pengakhiran kepemilikan, pemutusan kerja, dan pengakuan kinerja individu.

- c. Tujuan Pengembangan: Tujuan ketiga dari manajemen kinerja adalah mengembangkan karyawan yang berkinerja efektif dalam pekerjaannya. Ketika karyawan tidak berkinerja sebagaimana yang seharusnya dilakukan, manajemen kinerja berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka.

Memilih Sumber Kinerja

1. Supervisor evaluation (Evaluasi Supervisor)
2. Peer evaluation (Evaluasi Teman)
3. Self evaluation (Evaluasi Diri)
4. Subordinat evaluation (Evaluasi Bawahan)
5. Multisource evaluation (Evaluasi Multisumber)
6. Team appraisals (Tim Penilai)

Kriteria Efektivitas Manajemen Kinerja

- Direction sharing: mengkomunikasikan tujuan tingkat tinggi organisasi ke seluruh organisasi dan kemudian menerjemahkannya kedalam tujuan setiap departemen
- Role clarification: menegaskan peranan setiap karyawan terkait dengan pekerjaannya sehari-hari.
- Goal setting and planning: menerjemahkan tujuan organisasi dan departemen kedalam tujuan khusus bagi masing-masing karyawan
- Goal alignment: memudahkan setiap manajer untuk melihat keterkaitan antara tujuan karyawan dan tujuan-tujuan dari departemen dan organisasi.
- Developmental goal setting: meliputi jaminan bahwa setiap karyawan “berpikir melalui, pada tahap awal dari setiap periode kinerja, tentang ‘apa yang harus saya lakukan untuk mencapai tujuan saya?’
- Ongoing performance monitoring: penggunaan computer-based system yang mengukur dan kemudian meng-email kemajuan dan laporan pengecualian berdasarkan pada kemajuan individu terhadap pemenuhan tujuan kinerjanya.

- Ongoing feedback: tatap muka dan umpan balik terkomputerisasi terhadap kemajuan dari pencapaian tujuan.
- Coaching and support: harus menjadi bagian yang satu dari proses umpan balik.
- Performance assessment (appraisal): merupakan salah satu elemen dalam manajemen kinerja.
- Reward, recognition, and compensation: seluruhnya memainkan sebuah peranan dalam memberikan konsekuensi-konsekuensi yang dibutuhkan untuk menjaga arah tujuan kinerja karyawan agar tetap dalam jalurnya.
- Workflow, process control, and return on investment management: menjamin bahwa kinerja karyawan terhubung secara berarti melalui pengaturan tujuan bagi keseluruhan kinerja perusahaan yang dapat diukur.

Performance Measures Criteria

Hal-hal yang berkaitan dengan kinerja mengukur kriteria antara lain:

- Strategic congruence adalah luasan dimana sistem manajemen kinerja mendatangkan kinerja pekerjaan yang konsisten dengan strategi, tujuan, dan budaya organisasi
- Validitas adalah luasan dimana pengukuran kinerja menilai seluruh aspek-aspek yang relevan dari kinerja pekerjaan.
- Reabilitas adalah konsistensi dari pengukuran kinerja; tingkatan dimana pengukuran kinerja adalah bebas dari kesalahan random (random error).
- Acceptability adalah luasan dimana ukuran kinerja dianggap dapat memuaskan atau mencukupi oleh individu-individu yang menggunakannya.
- Specificity adalah luasan dimana ukuran kinerja memberikan arahan rinci bagi karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka (karyawan) dan bagaimana mereka dapat memenuhi harapan-harapan tersebut.

Approaches to Measuring Performance

1. Pendekatan Perbandingan (The Comparative Approach) Comparative approach terhadap pengukuran kinerja mensyaratkan pemerangkat (rater) untuk membandingkan kinerja individu dengan individu lainnya. Pendekatan ini biasanya menggunakan

beberapa penilaian keseluruhan dari kinerja individu atau nilai dan berusaha untuk membangun beberapa peringkat dari individu dalam suatu kelompok kerja

2. Pendekatan Atribut (The Attribute Approach) Attribute approach terhadap manajemen kinerja memfokuskan pada luasan dimana individu-individu memiliki atribut-atribut tertentu yang diyakini disyaratkan bagi keberhasilan perusahaan.
3. Pendekatan Perilaku (The Behavioral Approach) Behavioral approach terhadap manajemen kinerja berusaha untuk mendefinisikan perilaku karyawan yang harus ditampilkan agar efektif dalam pekerjaan.
4. Pendekatan Hasil-Hasil (The Results Approach) Result approach memfokuskan pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil dari pekerjaan atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa subyektivitas dapat dihapuskan dari proses pengukuran dan bahwa hasil-hasil merupakan indikator terdekat dari kontribusi individu pada efektivitas organisasi.
5. Pendekatan Kualitas (The Quality Approach) Pendekatan ini menyarankan bahwa fokus utama dari evaluasi kinerja seharusnya dapat memberikan karyawan dengan umpan balik tentang wilayah dimana mereka dapat meningkat. Choosing a Source for Performance Information

Lima sumber utama informasi kinerja:

- 1.) Manajer; merupakan sumber yang paling sering digunakan dalam informasi kinerja.
- 2.) Teman sejawat; merupakan sumber terbaik dalam informasi pekerjaan seperti penegakkan disiplin, dimana supervisor tidak selalu ada mengawasi pekerja.
- 3.) Bawahan; biasanya merupakan sumber berharga dalam informasi kinerja ketika akan mengevaluasi seorang manajer.
- 4.) Diri sendiri; sangat jarang digunakan sebagai sumber informasi kinerja, meskipun tetap akan bermanfaat.
- 5.) Konsumen; banyak perusahaan yang melibatkan konsumen dalam sistem informasi kinerja perusahaan tersebut.

3. Fungsi Bisnis

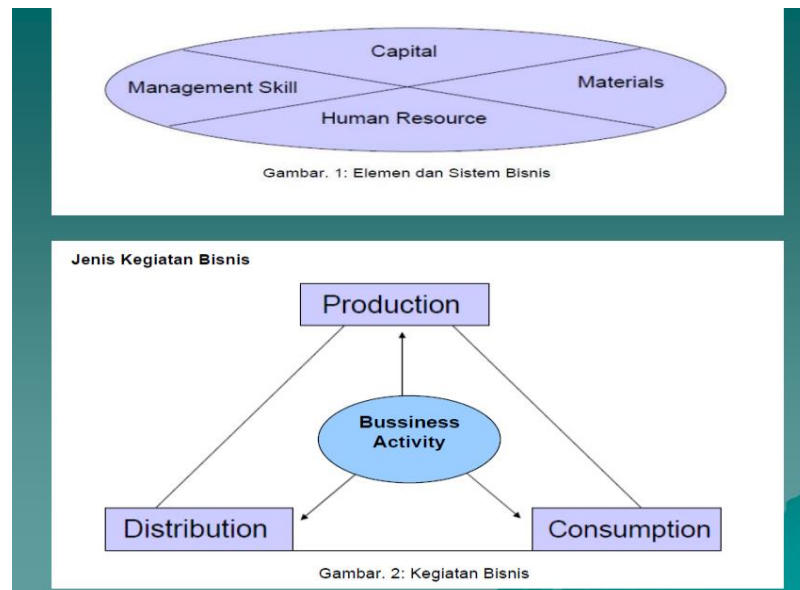
Fungsi bisnis dilihat dari kepentingan mikro ekonomi dan makro ekonomi

1. Fungsi Mikro Bisnis – Kontribusi terhadap pihak yang berperan langsung

- Pekerja/ Karyawan Pekerja menginginkan gaji yang layak dari hasil kerjanya sementara manajer menginginkan kinerja yang tinggi yang ditunjukkan besarnya omzet penjualan dan laba
- Dewan Komisaris Memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan
- Pemegang Saham Pemegang saham memiliki kepentingan dan tanggung jawab tertentu terhadap perusahaan

2. Fungsi Makro Bisnis Kontribusi terhadap pihak yang terlibat secara tidak langsung

- Masyarakat sekitar perusahaan Memberikan kontribusi kepada masyarakat sekitar sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan o Bangsa dan Negara Tanggung jawab kepada bangsa dan Negara yang diwujudkan dalam bentuk kewajiban membayar pajak Elemen dan Sistem Bisnis o Modal (capital) Sejumlah uang yang digunakan dalam menjalankan kegiatan bisnis
- Bahan-bahan (materials) Merupakan faktor produksi yang diperlukan dalam melaksanakan aktifitas bisnis untuk diolah menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat
- Sumber Daya Manusia (human resources) Kualifikasi SDM : Memiliki kemampuan kompetitif dan berkualitas tinggi
- Ketrampilan Manajemen (management skill) Sistem manajemen yang dijalankan berdasarkan prosedur dan tata kerja manajemen



Wirausaha mempunyai dua fungsi, kedua fungsi tersebut adalah fungsi makro dan fungsi mikro.

1) Fungsi Makro

Secara makro wirausaha berperan sebagai penggerak, pengendali, dan pemacu perekonomian suatu bangsa. Di Amerika Serikat, Eropa Barat, dan negara-negara di Asia, kewirausahaan menjadi kekuatan ekonomi negara tertentu, sehingga negaranegara itu menjadi kekuatan ekonomi dunia yang kaya dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan inovasi. Hasil-hasil dari penemuan ilmiah, penelitian, dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi rekayasa telah menghasilkan kreasi-kreasi baru dalam produk barang dan jasa-jasa yang berskala global, yang merupakan hasil dari proses dinamis wirausaha yang dinamis. Bahkan para wirausahalah yang berhasil menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Peranan wirausaha melalui usaha kecilnya tidak diragukan lagi, karena ;

- a. Usaha kecil dapat memperkuat perekonomian nasional melalui berbagai keterkaitan usaha, seperti fungsi pemasok, fungsi produksi, fungsi penyalur, dan pemasar bagi hasil produk-produk industri besar.
- b. Usaha kecil dapat meningkatkan efisiensi ekonomi khususnya dalam menyerap sumber daya yang ada, dapat menyerap tenaga kerja lokal, sumber daya lokal, dan meningkatkan sumber daya manusia menjadi wirausaha-wirausaha yang tangguh.

- c. Usaha kecil dipandang sebagai sarana pendistribusian pendapatan nasional, alat pemerataan berusaha, dan pemerataan pendapatan, karena jumlahnya tersebar baik di perkotaan maupun di pedesaan.

2) Fungsi Mikro

Secara mikro peran wirausaha adalah penanggung risiko dan ketidakpastian, mengombinasikan sumber-sumber ke dalam cara yang baru dan berbeda untuk menciptakan nilai tambah dan usaha-usaha baru. Dalam melakukan fungsi mikronya menurut Marzuki Usman (1977) secara umum wirausaha memiliki dua peran, yaitu sebagai penemu (innovator) dan sebagai perencana (planner).

a) Innovator Wirausaha berperan dalam menemukan dan menciptakan ;

1. Produk baru (the new product)
2. Teknologi baru (the new technology)
3. Ide-ide baru (the new image)
4. Organisasi usaha baru (the new organization)

b) Planner Wirausaha berperan dalam merancang ;

- 1) Perencanaan usaha (corporate plan)
- 2) Strategi perusahaan (corporate strategy)
- 3) Ide-ide dalam perusahaan (corporate image)
- 4) Organisasi perusahaan (corporate organization)

BAB II

PENGUKURAN KINERJA BISNIS DENGAN BALANCED SCORECARD (BSC)

1. Pengukuran Kinerja

Salah satu aspek penting dari pengukuran kinerja perusahaan adalah sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan, sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya. Moeheriono (2010:61) menjelaskan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi.

Menurut Tangen (2005) metode pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang dapat mengukur kinerjanya diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Tangen (2005) mengemukakan ada tiga metode yang dapat digunakan perusahaan dalam mengukur kinerjanya, yaitu: (1) Fully integrated merupakan metode pengukuran kinerja yang paling baik advanced karena banyak kebutuhan yang harus dipenuhi, mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan stakeholders dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya; (2) Balanced adalah metode yang mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan; (3) Mostly financial merepresentasikan metode pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas dan produktivitas pekerja.

Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep balanced scorecard.

2. Balanced scorecard

Sipayung (2009) mengemukakan balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi: perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Surya (2014) berpendapat bahwa balanced scorecard adalah metode manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

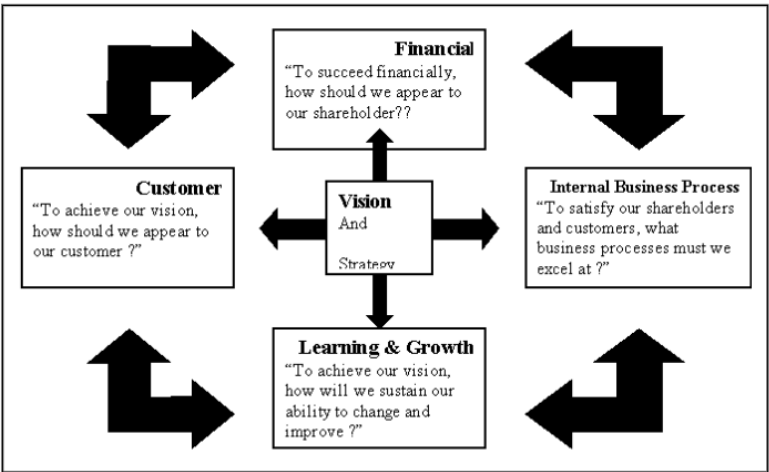
Konsep Balance Scorecard (Robert S. Kaplan dan David P. Norton) adalah Pengukuran kinerja perusahaan yang modern dengan mempertimbangan empat perspektif (yang saling berhubungan) yang merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang diinginkan dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor

secara berkelanjutan SCORECARD : Kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance organisasi dan juga untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan BSC - Konsep manajemen yang membantu menerjemahkan “strategi” ke dalam “tindakan” - Dikembangkan di awal 1990-an oleh Robert Kaplan dan David Norton, sebagai upaya untuk memantau pencapaian tujuan organisasi Balance Scorecard adalah suatu sistem manajemen stratejik yang berbasis pengukuran (measurement), menetapkan aktivitas-aktivitas dalam suatu strategi, dan memonitor kinerja strategi tersebut dalam mencapai tujuannya

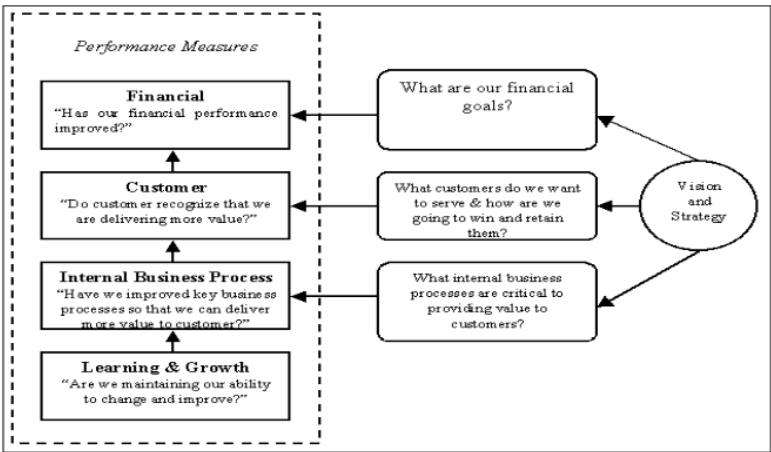
3. Karakteristik Balanced Scorecard

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “Strategic based responsibility accounting system” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (Financial Perspektif), perspektif pelanggan (Customer Perspektif), perspektif proses usaha internal (internal business process perspective), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth (infrastructure) perspective). Dalam pendekatan balanced scorecard, penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (continuous improvement) bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing. Tolak ukur yang

digunakan dalam Balanced scorecard yang terdiri dari 4 kelompok di atas dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1 *Balanced Scorecard* Memberikan suatu Kerangka Kerja untuk Menjabarkan Strategi ke dalam Istilah Operasional



Gambar 2 Dari Strategi ke Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

Empat perspektif yang disampaikan di atas dibahas sebagai berikut.

1) Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (Return On Investment) karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Tolak ukur keuangan adalah penting. Akan tetapi, tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (value). Tolak ukur nonkeuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (bottom line) Balanced scorecard, mencari suatu keseimbangan dari tolak

ukur kinerja yang multiple—baik keuangan maupun nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Bill Mariot mengatakan “Take care of your employee and they take care of your customer”. Perusahaan antara lain menggunakan tolok ukur kinerja berikut, pada waktu mempertimbangkan perspektif pelanggan.

1. Kepuasan pelanggan (customer satisfaction);
2. Retensi pelanggan (customer retention);
3. Pangsa pasar (market share); dan
4. Kemampulabaan pelanggan.

Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan meyenangkannya. Tolok ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya.

3) Perspektif Usaha Internal dan Proses Produksi

Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritis untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufakturing. Perusahaan dapat berhenti memproduksi apabila terjadi masalah dengan pemasok. Pelanggan menilai barang dan jasa yang diterima dapat diandalkan dan tepat waktunya. Pemasok dapat memuaskan pelanggan apabila mereka memegang jumlah persediaan yang banyak untuk menyakinkan bahwa barang-barang tersedia di tangan. Untuk menghindari persediaan yang berlebihan, alternatif yang mungkin adalah membuat pemasok mengurangi throughput time. Throughput time adalah total waktu dari waktu pesanan yang diterima oleh perusahaan sampai dengan pelanggan menerima produk

tersebut. Memperpendek throughput time dapat berguna apabila pelanggan menginginkan barang dan jasa segera mungkin.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi. Retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

4. Strategi dalam Mengaplikasikan BSC

Proses penjabaran strategi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3 Proses Penjabaran Strategi

Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin menspesifikasi suatu tujuan (objective) meningkatkan pendapatan dengan memperkenalkan produk baru. Tolok ukur kinerja (performance measure) mungkin adalah persentase pendapatan penjualan dari penjualan produk baru. Target atau standar untuk tahun yang akan datang untuk tolak

ukur mungkin 20%, yaitu 20% dari total pendapatan untuk tahun yang akan datang harus berasal dari penjualan produk baru. Initiatives mendeskripsikan bagaimana hal itu dicapai. Istilah “bagaimana” tentunya mencakup ketiga perspektif yang lain. Perusahaan yang lain harus mengidentifikasi segmen pelanggan, proses internal, dan kapabilitas individual dan organisasional yang memungkinkan realisasi tujuan pertumbuhan pendapatan. Hal itu menunjukkan fakta bahwa tujuan finansial berfungsi sebagai fokus untuk tujuan, tolok ukur, dan initiatives dan ketiga perspektif yang lain.

Six Sigma Six Sigma adalah suatu sistem yang komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, mempertahankan dan memaksimalkan kesuksesan bisnis. Six Sigma Six Sigma adalah suatu sistem yang komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, mempertahankan dan memaksimalkan kesuksesan bisnis.

DMAIC

- Define Mendefinisikan masalah/peluang, proses dan kebutuhan pelanggan
- Measure Mendefinisikan pengukuran, mengumpulkannya, mengaturnya dan menampilkan data
- Analyz Membedah masalah untuk mendapatkan peluang peningkatan kualitas (biasanya menggunakan fishbone/Ishikawa diagram)
- Improve Mensintesis solusi dan ide untuk menyelesaikan masalah (yg berkaitan dengan kualitas)
- Control Verifikasi kestabilan peningkatan dan solusi yang sudah diprediksi

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2007:322) balanced scorecard dalam penerapannya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1) Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif

- (a) Membangun keunggulan kompetitif melalui distinctive capability di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaannya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. Balanced scorecard menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif, yaitu

keuangan, pelanggan, bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perusahaan memerlukan program terencana dan sistematis-sistematis untuk waktu lama dalam membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen karyawan

- (b) Membangun dan secara berkelanjutan memperjelas peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Dalam memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, diperlukan peta perjalanan secara akurat dalam mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan;
 - (c) Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depannya. Perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk memikirkan serta melaksanakan langkah-langkah strategis yang telah ditetapkan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang;
 - (d) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung berbagai pemikiran dari seluruh karyawan perusahaan untuk membangun tujuan perusahaan di masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil karyawan perusahaan, karena itu manajemen perlu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas serta komitmen seluruh karyawan dalam membangun perusahaan;
- 2) Sistem manajemen yang tidak sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan, apabila dalam

lingkungan bisnis perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat dalam merencanakan masa depannya, maka perusahaan akan sangat rentan kalah bersaing dengan kompetitor. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang, seperti: sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program;

- b. Tidak terdapat kesesuaian antara rencana jangka panjang (corporate plan) dengan rencana jangka pendek serta implementasinya, perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa corporate plan), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan ke dalam rencana jangka pendek. Ketidaksesuaian antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis di masa depan;
- c. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan, perusahaan dengan manajemen tradisional yang strategi-strateginya hanya dirumuskan oleh pimpinan puncak, sesuai diterapkan pada lingkungan bisnis yang stabil. Apabila memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, maka keberlangsungan masa depan perusahaan tersebut sangat sulit untuk diprediksi, karena itu perlunya sistem manajemen yang melibatkan seluruh karyawan dalam membangun masa depan perusahaan.

6. Keunggulan Balance Scorecard

Keunggulan pendekatan balance scorecard dalam menilai kinerja perusahaan menurut Mulyadi (2007:323) adalah:

- a. Komprehensif, maksudnya adalah balance scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada

perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan

- b. Koheren, maksudnya adalah balance scorecard mewajibkan personel membangun hubungan sebab-akibat (causal relationship) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung;
- c. Balance maksudnya adalah keseimbangan antara sasaran strategis yang diperspektifnya, karena pengukuran kinerja dengan menggunakan balanced scorecard tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan saja, namun juga aspek non keuangan seperti pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan;
- d. Terukur, maksudnya semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif balanced scorecard memiliki tolok ukur masing-masing. Sasaran strategis yang ada di perspektif non keuangan merupakan hal yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan balanced scorecard sasaran-sasaran strategis non keuangan (perspektif pelanggan, proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditentukan ukurannya sehingga dapat dikelola dan dievaluasi hasilnya serta dapat diketahui kontribusinya terhadap kinerja perspektif keuangan).

DAFTAR PUSTAKA

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-terbuka/manajemen-kinerja/modul-manajemen-kinerja/58399988>

[https://katadata.co.id/safrezi/berita/620dbfd107784/pengertian-bisnis-beserta-jenis-dan-tujuannya#:~:text=Raymond%20E.%20Glosh%20\(2011\),adalah%20kegiatan%20untuk%20memperoleh%20keuntungan.](https://katadata.co.id/safrezi/berita/620dbfd107784/pengertian-bisnis-beserta-jenis-dan-tujuannya#:~:text=Raymond%20E.%20Glosh%20(2011),adalah%20kegiatan%20untuk%20memperoleh%20keuntungan.)

Erika Ributari Nugrahayu, Endang Dwi Retnani, 2015 , PENERAPAN METODEBALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No.10 (2015)

MAYA SARI, TIKA ARWINDA, 2015, ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. JAMSOSTEK CABANG BELAWAN, JURNAL RISET AKUNTANSI DAN BISNIS Volume 15 No.1/ Maret 2015

Ita Mariza, PENGUKURAN KINERJA DENGAN BALANCED SCORECARD, Staf Pengajar Universitas Pelita Harapan & Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, UBiNus, Jakarta

Dewi Kristina, 2010, Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan balanced scorecard

Nasrullah Nursam, 2017, MANAJEMEN KINERJA, Journal of Islamic Education Management Vol.2, No.2 Oktober 2017

Dr. Ahmad Azmy, MM, 2022, Dasar manajemen kinerja

Drs. Heru Susilo. M.A, 2012, Manajemen Kinerja dan Kompensasi: Konsep Dasar Manajemen Kinerja