

# **ANALISIS *BALANCE SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)**

Soraya Hanuma  
Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.

## **ABSTRACT**

*In the face of an increasingly complex business environment such as currently required method of performance measurement that can assess the company's performance accurately and comprehensively. In this case the method can be used is the Balance Scorecard. Balance Scorecard is a performance measurement tool that combines measures of financial and non financial performance. Balance Scorecard measures the performance from four perspective, namely learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective, and financial perspective.*

*The research was conducted by using data in 2005-2006 at PT Astra Honda Motor to analyze the financial perspective, while for other perspectives analyzed through calculation questionnaire. The population in this study is to customers and employees of PT Astra Honda Motor, whereas samples taken each is 100 respondents for the employees and the 100 respondents to the customer. Questionnaire have been tested for validity and reliability. Indicator used in this study consisted of ROI, profit margin, operating ratio, customer satisfaction, innovation, and employee satisfaction.*

*From the results of the analysis conducted, it is known that the performance of PT Astra Honda Motor is pretty good overall. In the financial perspective indicators ROI, profit margin, and operating ratio has shown considerable performance. For the customer perspective showed a good performance in the presence of customer satisfaction that is quite satisfactory. On the internal business perspective, companies can already do a good innovation. And for learning and growth perspective shows the level of employee satisfaction that is quite satisfactory. From the study's data can be concluded that by using the Balance Scorecard to provide a more structured and comprehensive.*

*Keywords: Balanced Scorecard, performance measurement*

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Srimindarti, 2004).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar bisa diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 yaitu tentang "Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan". Penelitian tersebut berkaitan dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini didorong oleh kesadaran pada saat itu dimana ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Hasil penelitian menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut dengan *Balance Scorecard*. *Balance Scorecard*

digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan nonkeuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Dari percobaan penggunaan *Balance Scorecard* pada tahun 1990-1992, perusahaan-perusahaan yang ikut serta dalam penelitian tersebut menunjukkan perlipatgandaan kinerja keuangan perusahaan. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balance Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. (Mulyadi, 2001)

*Balance Scorecard* menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indikator *lagging* dan indikator *leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan masalah yaitu Bagaimana kinerja PT Astra Honda Motor jika menggunakan konsep *Balance Scorecard*?

## **II. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996 dalam Srimindarti,

2004). Menurut Mulyadi (2001), kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2002):

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan;
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated;
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif;
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

### 2.4 **Balanced Scorecard**

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.”

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun nonkeuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pendekatan *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif bisnis internal)
4. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa perusahaan menggunakan focus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

## **2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi,2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategic kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2001), keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategic yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

### **1. Komprehensif**

*Balanced Scorecard* menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu :

pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategic ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohorenan sasaran strategic yang menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

## 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategic di keempat perspektif.

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

## **2.6 Perspektif *Balanced Scorecard***

### **2.6.1 Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Growth (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah

kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Sustain (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan bottleneck, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, profit margin, dan operating ratio.

3. Harvest (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

### **2.6.2 Perspektif Pelanggan**

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen focus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement dan customer value propositions. Customer Core Measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1. Market Share (pangsa pasar); Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. Customer Retention (retensi pelanggan); Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Customer Acquisition (akuisisi pelanggan); mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
4. Customer Satisfaction (kepuasan pelanggan); Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

Sedangkan Customer Value Proposition merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

#### 1. Product/service attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

## 2. Konsumen relationship

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

## 3. Image and reputasi

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

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

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis value-chain. Disini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

#### 1. Proses inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

## 2. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

## 3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

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

Proses ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Yang termasuk

dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, system, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Inilah alasan mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (learning organization).

Dalam perspektif ini, ada factor-faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu:

#### 1. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu perencanaan dan upaya implementasi reskilling pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Kapabilitas system informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

#### 3. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja

oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu, upaya tersebut juga harus dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

### III. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi:

1. Perspektif Keuangan, pengukurannya menggunakan ROI, Profit Margin, Operating Ratio.

- ROI (Return On Investment)

Tingkat pengembalian investasi dari pendapatan operasi atau yang biasa disebut dengan ROI yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih. ROI dapat dikatakan baik jika rata-rata industrinya sebesar 9,8% (Keown, 2008).

$$\text{ROI} = \frac{\text{EAT}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \quad (1)$$

- Profit Margin

Profit margin digunakan untuk melihat besar kecilnya laba usaha dalam hubungannya dengan penjualan untuk mengetahui efisiensi perusahaan. Profit margin dikatakan baik jika rata-rata nilainya adalah sebesar 8,3% (Keown, 2008). Semakin tinggi nilai profit margin berarti semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{EAT}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (2)$$

- Operating Ratio

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan beban usaha. Semakin tinggi rasio operasi, berarti menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan biaya yang dimiliki dalam menghasilkan penjualan bersih.

$$\text{Operating ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban usaha}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (3)$$

## 2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada pelanggan. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

### 3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada. Semakin tinggi nilai yang dihasilkan, maka semakin baik inovasi yang dilakukan oleh perusahaan.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk/jasa baru yang ditawarkan}}{\text{Total produk/jasa yang sudah ada}} \times 100\% \quad (4)$$

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif ini adalah tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan. Kepuasan karyawan dapat dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala likert menunjukkan angka diatas 3.

## 3.2 Populasi dan Sampel

Yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan otomotif, yaitu PT Astra Honda Motor. Objek penelitian digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variable-variabel dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT Astra Honda Motor, sedangkan sample yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk karyawan dan 100 responden untuk pelanggan.

## 3.3 Metode Pengumpulan Data

Digunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu:

### 1. Kuesioner

Kuesioner disebar kepada karyawan dan pelanggan PT Astra Honda Motor masing-masing sebanyak 100 lembar. Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner karyawan dan

pelanggan menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

## 2. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *Balanced Scorecard*.

### 3.4 Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (validitas). Selain itu perlu diuji konsistensinya (reliabilitas). Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan *Alpha* dengan nilai *Croanbach's Alpha* > 60. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel probabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), yang memberikan kesempatan yang sama dan bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel.

Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan dan kuesioner pelanggan menggunakan *Skala Likert*. Skala Likert berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

1 Sangat tidak puas

2 Tidak puas

3 Cukup puas

4 Puas

5 Sangat puas

### 3.5 Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif.

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* berikut:

**Tabel 3.1**  
**Rating Scale**

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001

## IV. HASIL DAN ANALISIS

### 4.1 Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Berikut adalah tabel dari analisis kinerja secara keseluruhan:

**Tabel 4.1**  
**Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan**

Perspektif	Tahun		Rata-rata	Kriteria	Skor
	2005	2006			
<i>Perspektif Keuangan</i>					
ROI	10,55%	5,13%	7,84%	Cukup	0
Profit Margin	4,70%	2,83%	3,76%	Kurang	-1
Operating Ratio	90,75%	90,70%	90,72%	Baik	1
<i>Perspektif Pelanggan</i>					
Kepuasan Pelanggan(*)	-	-	3,71	Baik	1
<i>Perspektif Bisnis Internal</i>					
Inovasi	28,57%	33,33%	30,95%	Baik	1
<i>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</i>					
Kepuasan Karyawan(*)	-	-	3,63	Baik	1
Total					3

Sumber: Data primer yang diolah

\*) Data tahun berjalan

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa ROI mempunyai rata-rata yang cukup, sehingga diberi skor 0. Karena rata-rata ROI sudah hampir mendekati standar yang telah ditetapkan. Sedangkan profit margin diberi skor -1. Karena nilai profit margin masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk operating ratio diberi skor 1 karena dinilai sudah baik. Untuk perspektif pelanggan diberi skor 1. Karena skor rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 3,71. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila skor rata-rata pada skala

likert menunjukkan angka diatas 3. Pada perspektif bisnis internal, inovasi diberi skor 1. Karena serta .Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diberi skor 1. Karena skor kepuasan karyawan menunjukkan angka rata-rata sebesar 3,63. Dimana angka tersebut pada skala likert sudah menunjukkan angka diatas 3. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah  $3/6=0,5$

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

**Gambar 4.1**  
**Skala Kinerja**

Kurang	Cukup	Baik
-1	0      0,5	1

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area ”kurang”, ”cukup”, dan ”baik” adalah kurang dari 50% (skor 0). Kinerja dikatakan ”baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,6. Sisanya adalah daerah ”cukup”, yaitu antara 0-0,6.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT Astra Honda Motor jika menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,5 yang terletak diantara 0-0,6.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.
2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik.
3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.
4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik

Adapun saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya, yaitu:

1. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.
2. Manajemen hendaknya memperhatikan perspektif keuangan. Karena prosentase yang dihasilkan semakin menurun dari tahun sebelumnya.
3. Manajemen hendaknya juga memperhatikan aspek non keuangan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kumalasari, Y. S. 2010. “Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balance Scorecard*”. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Lubis, Arfan I. dan Sutopo. 2003. “Implementasi Konsep *Balance Scorecard* bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis”. Jurnal EKOBIS, Vol. 4, No. 1, h. 15 – 28.
- Mas’ud, F. 2004. Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi. Badan Penerbit Undip.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. System Manajemen Strategic Berbasis *Balance Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- Prakosa, Yuniarsa A. 2006. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Waskita Karya (Persero))”. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Sudiby, B. 1997. “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balance Scorecard*: Bentuk, Mekanisme, dan Prospek Aplikasinya pada BUMN”. JEBI, Vol. 12, No.2, h. 35 – 49.
- Yuwono, S. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zudia, M. 2010. “Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balance Scorecard* Pada PT Bank Jateng Semarang”. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.