

Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Brodo Ganesha Indonesia

Usulan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Brodo Ganesha Indonesia

¹Venny Gina Yulita, ²Aviasti dan ³Dewi Shofi

^{1,2,3}*Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri, Universitas Islam Bandung,
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

email : ¹vennyginayulita@gmail.com, ²Aviasti82@gmail.com, ³Dewishofi@gmail.com

Abstract. PT. Brodo Ganesha Indonesia is a company engaged in the retail industry leather shoes. The company has conducted using performance measurement to determine the effectiveness of the financial aspects of the company. From the financial aspects of the company already is positioned good but in terms of the financial benchmarks still has shortcomings and weaknesses. PT. Brodo Ganesha Indonesia has a vision, mission not only think, but both benefit financially provide satisfactory service its customers and employees. Financial performance measurement using just not something that is perfect for the development of the company for the future, the company must have a more comprehensive performance measurement. The performance measurements are using the *Balanced Scorecard* concept or method. *Balanced Scorecard* is one method that is viewed from four perspectives, namely, financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective. *Balanced Scorecard* method can provide keuantungan not only in terms of aspects of business processes within the company, but also in terms of circumstances beyond the company and subsequently compiled using the *Map Strategy* (*Strategy Map*) more clearly show the causal relationship between vision, mission also the company's strategy as well as strategic target benchmark in each respective perspectives. Of the four perspectives that have been made in the measurement of performance using the *Balanced Scorecard* method showed that from a financial perspective and the perspective of the customer can not meet all the targets, in other words, companies are less able to increase the company's profits and maintain relationships with customers, while for the internal business process perspective, and learning and growth perspective has been able to meet its targets well. Measurements made to serve as the foundation for a new planning and strategy, as well as improvements in the performance of the new program. *Balanced Scorecard* method can be used as a framework that can both plan strategies also work program is comprehensive, scalable and well balanced.

Keywords: Performance Measurement, *Balanced Scorecard*, *Strategy Map*

Abstrak. PT. Brodo Ganesha Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri ritel sepatu kulit. Perusahaan ini telah melakukan pengukuran kinerja menggunakan aspek keuangan guna mengetahui keefektifan perusahaan tersebut. Dari aspek keuangan perusahaan sudah berada diposisi yang baik namun dari segi tolak ukur keuangan tersebut masih memiliki kekurangan. Perusahaan ini memiliki visi, misi yang tidak hanya memikirkan keuntungan secara finansial saja melainkan memberikan pelayanan yang memuaskan para pelanggannya dan juga pekerja. Pengukuran kinerja dengan menggunakan keuangan saja bukan sesuatu yang sempurna bagi perkembangan perusahaan untuk kedepannya, maka perusahaan harus mempunyai pengukuran kinerja yang lebih komperhensif yaitu menggunakan konsep atau metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang melihat dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode *Balanced Scorecard* ini dapat memberikan keuantungan tidak hanya dari segi aspek proses bisnis di dalam perusahaan saja, melainkan juga dari segi keadaan diluar perusahaan dan selanjutnya disusun menggunakan *Peta Strategi* (*Strategy Map*) yang lebih menunjukkan secara jelas hubungan sebab-akibat antara visi, misi juga strategi perusahaan sebagai sasaran strategis juga tolak ukur dalam setiap masing-masing perspektif. Dari keempat perspektif yang sudah dilakukan dalam pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* didapatkan hasil bahwa dari perspektif keuangan dan persepektif pelanggan belum dapat memenuhi semua target, dengan kata lain perusahaan kurang mampu meningkatkan keuntungan perusahaan dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dapat memenuhi target perusahaan dengan baik. Pengukuran yang dilakukan dapat dijadikan sebagai landasan untuk melakukan perencanaan dan strategi yang baru, juga perbaikan-perbaikan program kinerja yang baru. Metode *Balanced Scorecard* dapat dijadikan kerangka kerja yang

dapan menyusun rencana strategi juga program kerja yang komperhensif, terukur dan juga seimbang.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Strategi Map

A. Pendahuluan

PT. Brodo Ganesha Indonesia berdiri pada bulan Februari 2010. PT. Brodo Ganesha Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri ritel sepatu kulit. Pada bulan Juni 2010 pendiri memasarkan sampel produknya melalui internet, jejaring sosial, dan forum diskusi online. *Brand fashion* dari produk PT. Brodo Ganesha Indonesia adalah Brodo. Usaha pengenalan sepatu Brodo melalui internet memberikan hasil cukup baik, selain pemesan perseorangan, beberapa pemilik distro di Bandung tertarik memajang Brodo di distro mereka. Melihat respon dan permintaan pasar yang sangat positif, pengembangan usaha dilakukan dengan serius.

Dalam dunia bisnis saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, dan persaingan yang terdapat didalam dunia bisnis tersebut semakin kuat antara perusahaan satu dengan yang lainnya. Para pembisnis dan pemilik perusahaan menginginkan agar perusahaannya dapat mengikuti perkembangan yang ada, sehingga perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen secara maksimal. Perusahaan yang dapat mengikuti perkembangan zaman dan dapat bertahan dalam situasi apapun adalah perusahaan yang mampu menerapkan suatu strategi perusahaan yang berjalan dengan baik dan tepat sesuai dengan visi, misi perusahaan dan juga kebijakan-kebijakan perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja pada suatu perusahaan ini hampir semua mengacu pada aspek finansial atau keuangan sehingga masih banyak kekurangan yang harus dipikirkan dan diperhitungkan oleh perusahaan karena pengukuran kinerja ini masih belum dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan yang menyebabkan tidak adanya informasi mengenai upaya-upaya yang harus diambil sebagai rencana dimasa mendatang untuk meningkatkan kinerja di suatu perusahaan. Kemudian aspek finansial dan keuangan yang menjadi fokus dalam perusahaan dalam pencapaian keuntungan dalam jangka waktu yang pendek yang mengakibatkan perusahaan kurang memperhatikan sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, kualitas produk dan lainnya.

Dengan demikian agar terlaksananya visi, misi serta tujuan utama perusahaan yang telah ditetapkan haruslah diadakan suatu pengukuran terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan metode yang dapat menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang serta bagian internal dan eksternal. Metode yang digunakan yaitu dengan konsep *Balance Scorecard* (BSC) yang merupakan suatu alat manajemen strategik yang dapat membantu suatu organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (finansial dan non- finansial) yang terjalin dalam hubungan kausal.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut: 1. Masih belum memiliki pengukuran kinerja yang terstruktur, terorganisir dengan baik dan komprehensif, perusahaan ini hanya mengacu pada aspek finansial atau keuangan sehingga masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki seperti aspek non finansial agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. 2. Bagaimana perbaikan pengukuran kinerja di PT Brodo Ganesha Indonesia bila diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?

Selanjutnya, tujuan dalam penelitian ini diuraikan dalam pokok-pokok sebagai berikut : 1. Mengetahui kinerja perusahaan untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*. 2. Membuat usulan alat pengukuran kinerja di PT Brodo Ganesha Indonesiadengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

B. Landasan Teori

Menurut Junaedi (2002, hh. 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Dari pengertian tersebut dapat diartikan yaitu setiap kegiatan dalam perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian atau target perusahaan di masa yang akan datang sehingga terciptanya sebuah keseimbangan yang dinyatakan dalam strategi, misi dan visi perusahaan.

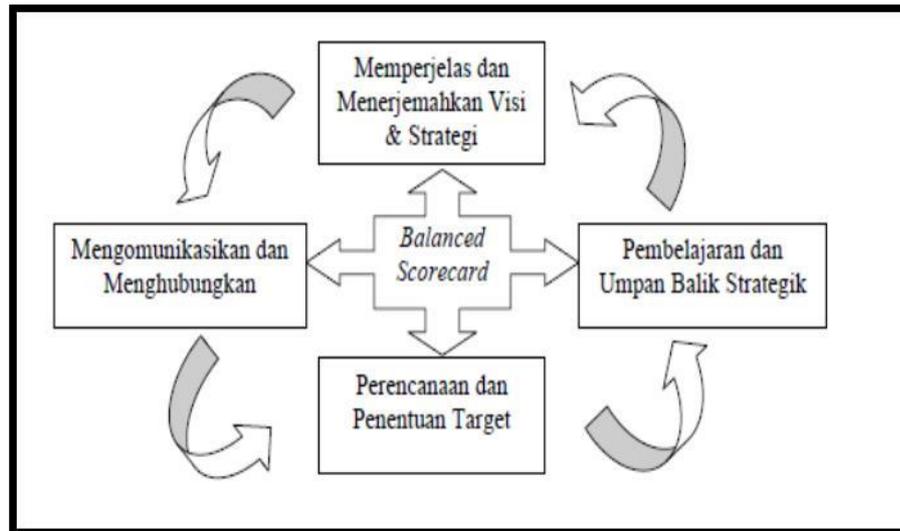
Dari pengertian menurut Junaedi, kinerja dapat dilihat dari sudut pandang perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian atau target tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian suatu kinerja dilihat dari tugas pertama seorang pimpinan organisasi, yaitu menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya. Kemunculan sebuah metode yang dapat memfasilitasi sebuah organisasi atau perusahaan untuk memfokuskan dan menciptakan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan banyak mendapatkan sambutan dari berbagai organisasi yang membutuhkan pembenahan tentang sebuah metode pengukuran kerja yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang dilakukan secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan eksteren (Mulyadi 2014, h. 1). *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen strategik yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan strategi menjadi aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator (finansial dan non-finansial) yang terjalin dalam hubungan kausal. Konsep ini merupakan hasil penelitian yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Hasil penelitian mereka dipublikasikan pada tahun 1992 dalam artikel berjudul “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review*.

Kata “*balanced*” menunjukkan adanya keseimbangan yang dijaga antara berbagai indikator yang diukur. Indikator yang dimaksud yaitu: 1. Indikator finansial dan non-finansial. 2. Indikator kinerja internal dan eksternal. 3. Indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa yang akan datang. 4. Indikator kinerja yang lagging (hasil/outcomes) dan leading (pemicu/driver)

Sedangkan “*scorecard*” secara harafiah dimengerti sebagai “kartu score” untuk mencatat penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang dibangun. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* lebih daripada sekedar sistem pengukuran operasional. Perusahaan inovatif memanfaatkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik untuk mengelola strategi jangka panjang. Mereka menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan proses-proses manajemen yang menentukan (critical), yaitu:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi,
2. Mengomunikasikan dan mengaitkan sasaran dan ukuran strategik,
3. Merencanakan, menentukan target, dan menyelaraskan inisiatif strategik, dan
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategik.

Keempat proses pengelolaan strategi tersebut digambarkan dalam Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Sistem Manajemen Balanced Scorecard untuk Implementasi Strategi

(Sumber : Kaplan dan Norton 1996, h. 197)

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

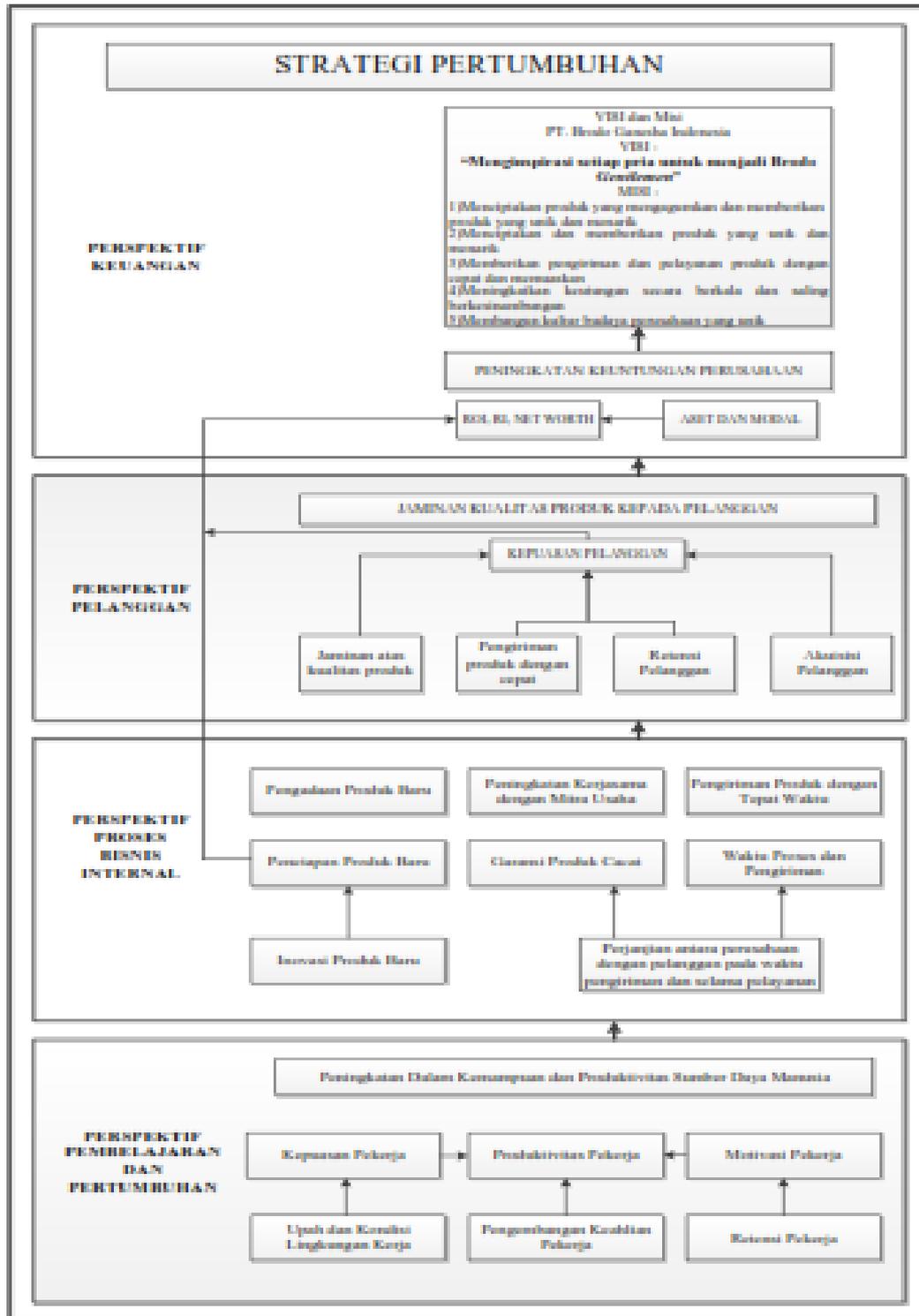
Berikut adalah penelitian mengenai pengukuran kinerja di PT. Brodo Ganesha Indonesia menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pada langkah awal proses pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat ditentukan oleh visi, misi dari sebuah perusahaan tersebut. Maka terlebih dahulu perlu dilakukan studi evaluasi visi dan misi. Visi disini dapat diartikan sebagai gambaran atau kondisi yang diwujudkan oleh suatu perusahaan dimasa mendatang, dan sedangkan misi diartikan sebagai rumusan atau susunan yang harus dilakukan dan diselesaikan. Visi dari PT. Brodo Ganesha Indonesia sebagai berikut : “Menginspirasi setiap pria untuk menjadi Brodo Gentlemen”. Sedangkan misi untuk mewujudkan visinya tersebut yaitu : 1) Menciptakan produk yang mengagumkan dan memberikan produk yang unik dan menarik. 2) Menciptakan dan memberikan produk yang unik dan menarik 3) Memberikan pengiriman dan pelayanan produk dengan cepat dan memuaskan. 4) Meningkatkan keuntungan secara berkala dan saling berkesinambungan. 5) Membangun kultur budaya perusahaan yang unik

Dari Visi dan Misi PT. Brodo Ganesha Indonesia diatas telah menunjukkan perhatian terhadap seluruh aspek perusahaan. Selanjutnya penentuan strategi yang akan digunakan oleh PT. Brodo Ganesha Indonesia. Peta Strategi merupakan tolak ukur dalam setiap perspektif yang secara jelas dapat menunjukkan sebab-akibat visi, misi dan strategi perusahaan serta sasaran strategis.. Peta startegi PT. Brodo Ganesha Indonesia .

Apabila telah melakukan pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, maka dapat dilihat kinerja perusahaan dalam keempat perspektif tersebut dalam tiga tahun terakhir. Pengukuran tersebut berguna untuk perusahaan dalam mengetahui hal apa saja yang harus dilakukan perbaikan atau peningkatan. Sehingga dengan adanya hasil pengukuran tersebut, perusahaan dapat menetapkan target perusahaan untuk tahun-tahun selanjutnya sesuai dengan masing-masing tolak ukur pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Target dan strategi PT. Brodo Ganesha Indonesia untuk ke depannya dapat dilihat pada tabel 1.

Dengan melihat tabel target strategi perusahaan untuk keseluruhan perspektif *Balanced Scorecard*, terlihat bahwa target perusahaan yang ditetapkan belum semuanya tercapai atau ada tiga hasil target yang tidak tercapai, hal tersebut dikarenakan target perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan belum tercapai secara maksimal.

Tabel 1. Target Strategi PT. Brodo Ganesha Indonesia



D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. **Perspektif Keuangan**
 Dalam peningkatan pendapat dan keuntungan usaha perusahaan dengan rencana peningkatan laba keuangan, target perusahaan terhadap ROI sebesar 15% belum tercapai dengan nilai yang didapat sebesar 9,38%. Kemudian RI dengan target 40% dari modal yaitu sudah tercapai dengan hasil sebesar Rp. 215,919,452. Dan target perusahaan untuk nilai *Net Worth* sebesar 80% dapat tercapai dengan nilai sebesar 93,18%.
2. **Perspektif Pelanggan**
 Adanya jaminan perusahaan terhadap kualitas produk terhadap pelanggan dengan rencana meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan jumlah pelanggan yang dapat dilihat dari hasil perhitungan yang telah dibandingkan dengan target perusahaan. Dengan adanya jaminan kepada pelanggan terhadap produk belum tentu dapat membuat target perusahaan tercapai.
3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**
 Melakukan pengembangan pengadaan barang dan peningkatan kerja sama dengan rencana peningkatan order suatu produk dan peningkatan yang lebih memuaskan pihak mitra usaha dapat mencapai target. Hal tersebut dapat dilihat dari perbandingan hasil perhitungan perspektif proses bisnis internal dengan target perusahaan yang sudah ditetapkan. Adanya satu inovasi produk sehingga hal tersebut sudah mencapai target, kemudian ketepatan waktu pengiriman barang dapat mencapai target dan dalam pelayanan purna jual pun tidak ada keluhan dari pelanggan yang berarti.
4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
 Peningkatan kemampuan dan produktivitas SDM, komitmen, motivasi, dan loyalitas pekerja dengan rencana menciptakan suasana kerja yang baik antara pekerja yang lain dan peningkatan kesejahteraan dan kebahagiaan pekerja dan memperoleh tenaga pekerja yang terampil dan juga peningkatan kepuasan pekerja terhadap target perusahaan sudah tercapai dengan hasil yang baik

Daftar Pustaka

- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. Thomson Learning : London:
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT, Remaja Rosdakarya : Bandung
- Dharma Surya. 2009. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta .
- Junaedi. 2002. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah*. KOMPAS, No. 6, September. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/dinsain/article/download/52/49>.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi 2. Salemba Empat : Jakarta
- Mowen, Hansen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Salemba Empat : Jakarta

- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi. Vol. 3, No. 1, April.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. Performance Management – The New Realities. Institute of Personnel and Development : London.
- Zaeni. 2000. Strategi Pengukuran Kinerja Sektor Publik dengan Rerangka Balanced Scorecard. GEMA STIKUBANK. Edisi 32, No. V, Desember. □
- Lasdi, Lodovicus. 2002. Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam Lingkungan Bisnis Global. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi. Vol. 2, No. 2, Agustus.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000, Balanced Scorecard: Menerapkan Strategimenjadi Aksi (terjemahan), Erlangga : Jakarta
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press : Boston.
- Mulyadi.2001.Balanced Scorecard: Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis. UPP STIM YKPN : Yogyakarta
- Lubis, Arfan Ikhsan, dan Sutopo. 2003. Implementasi Konsep Balance Scorecard (BSc) Bagi Small And Medium Business di Indonesia Suatu Tinjauan Teoritis. EKOBIS. Vol. 4, No.1. Januari.
- Lubis dan Arfan, Ikhsan. 2003. Balanced Scorecard dan Akuntan Sebagai Suatu Nilai: Strategic Partner. Fokus Ekonomi. Vol. 2, No. 2, Agustus.
- Mulyadi dan Johny, Setyawan. 1999. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.
- Jeno, Michael. 1997. Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Yang Terkait dengan strategi manajemen. September-Oktober.
- Wardhani, Shita Luci. 1999. Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan. JSB TH IV. Vol. 7.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), “A Balancing Act : Developing and Using BalancedScorecard”, <http://www.performance-measurement.net>.
- Rohm, Howard (25 Agustus 2004), “Improve Public Sector results With A BalancedScorecard: Nine Steps To Success”, <http://www.balancedscorecard.org>.