
MANFAAT PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCE SCORE CARD

Martinus Sony Erstiawan,S.E
Universitas Katolik Darma Cendika

Dapat dipastikan bahwa para manager yang mengelola suatu perusahaan apapun produknya baik berupa barang atau jasa, bagaimanapun ukurannya baik dalam arti kecil, sedang atau besar, pangsa pasar yang bagaimanapun yang sudah dikuasainya, segmen pasar apapun yang menjadi sasarannya, berkeinginan dan bahkan berupaya bersama seluruh jajaran perusahaan agar pengelolaan berlangsung dengan tingkat efisien, efektivitas dan produktivitas sangat diperhatikan.

Peningkatan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja tercermin pada kinerja semua pihak dalam perusahaan, yaitu para anggota manajemen puncak, para manager satuan bisnis yang ditangani, para manager penanggungjawab bidang fungsional, baik yang masuk kategori tugas pokok maupun tugas penunjang serta para pimpinan penyelenggara kegiatan operasional yang dibantu oleh para karyawan teknis, operasi dan administrative.

Disamping itu pimpinan perusahaan perlu mengevaluasi fungsi-fungsi dalam organisasi untuk menentukan apakah perusahaan sudah mencapai tujuan organisasi secara efisien dan untuk mengenali tanda – tanda bahaya (Hamilton, 1986:13). Oleh karena itu organisasi perlu melakukan evaluasi/pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan untuk menyusun system imbalan dalam perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kinerja adalah kemauan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerja dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders* dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Atkinson, et Al (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut :

"Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measure) that (1) Consider each activity and the organization it self from the customer's perspective, (2) evaluate each activity using customer – validated measure of performance (3) consider all facets of activity performance that affect customers and therefore, are comprehensive and (4) provide feed back to help organization members identify problems and opportunities for improvement"

Dengan pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja yaitu : (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perpektif pelanggan, (2) menilai setiap aktifitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan (3) memperhatikan semua aspek aktifitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan. Lebih jauh atkinson, Bankeer, Kaplan dan Young (1995) mengatakan bahwa *the role of performance assessment in helping organization members to manage the value chain*.

Merujuk pada konsep tersebut maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi

untuk perbaikan perencanaan, proses, evaluasi selanjutnya. Proses perencanaan, proses, evaluasi harus dilakukan secara terus menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik/keunggulan bersaing dapat tercapai.

METODE

Sistem Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja merupakan sistem manajemen dalam *direct business* yang merupakan bagian dari pengaturan proses. Penilaian kinerja merupakan siklus dari *performance management system*. Definisi sistem penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi inputan, output, transformasi dan produktifitas dalam operasi manufaktur ataupun operasi non manufaktur (Globerson, 1985). Dengan sistem Penilaian Kinerja usaha-usaha para pekerja dapat terfokus untuk mencapai tujuan perusahaan dan setiap proses-prosesnya dapat dikontrol. Obyek dasar dari sistem penilaian kinerja adalah menggunakan ukuran financial / keuangan dan non financial/non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan customer, produktifitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktifitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan yang akan datang.

Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan financial returns yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti (1) meningkatnya kepercayaan customer terhadap produk yang dihasilkan perusahaan (2) meningkatnya produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa (3) meningkatnya produktifitas dan komitmen personel. Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personel dalam melipatgandakan kinerja diperspektif non keuangan atau operasional karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan jangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mcwen (1997) menyatakan sebagai berikut :

"activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measure of activity performance center on three major dimension: (1) Efficiency, (2) quality, and (3) time.

Hansen dan Mowen mengatakan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu : keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu : efisiensi, kualitas dan waktu.

Hal serupa dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (1996); Lingle dan Schiemann (1996) yaitu pengukuran kinerja non keuangan didesign untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu. Menurut Dess dan Lumpkin (2003:90) ada 2 pendekatan yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan yaitu: pendekatan pertama yaitu analisis ratio keuangan (*financial ratio analysis*) dan pendekatan yang kedua dilihat dari perspektif pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder perspective*). Dalam financial Ratio analysis dapat dibedakan atas 5 tipe yaitu: (a) Short - term solvency or liquidity (b) Long - term solvency measures, (c) Asset management (or turn over) (d) Profitability (e) Market value.

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan & Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997)

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrik maupun ekstrinsik.

BALANCE SCORE CARD

Balance score card dikembangkan di Harvard Business School oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Dengan konsep *Balance Score Card* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balance Score Card* terdiri dari 2 kata (a) *Score Card* (kartu skor) dan (b) *balance* (berimbang). Kartu *Score* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel dimasa depan. Kata *berimbang* dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur berimbang dari dua aspek : aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awal *Balance Score Card* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990 an eksekutif hanya diukur kinerja dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan lebih cenderung mengabaikan kinerja non keuangan.

Sekarang *Balance Score Card* merupakan model yang sangat populer dari sistem penilaian kinerja baru. Konsep ini telah menunjukkan keberhasilan dalam perusahaan swasta dan sektor pemerintah. *Balance score card* sendiri dapat diartikan sebagai kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan keseluruhan (Widjaja, 2001). *Balance* (keseimbangan) sendiri adalah untuk menyeimbangkan ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan ukuran proses bisnis, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). *Balance Score Card* memberikan para eksekutif sebuah kerangka kerja menyeluruh yang menerjemahkan visi perusahaan dan strategi perusahaan dan strategi usaha dalam sejumlah ukuran. Dengan menggunakan 4 perspektif yang berbeda (Kaplan & Norton 1996) yaitu (a). Perspektif Finansial, (b). Perspektif Pelanggan (c) Perspektif Proses Bisnis Internal (d) Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan.

Dengan melengkapi seperangkat kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran diturunkan dari visi dan misi kerangka kerja *Balance Score Card* yaitu dengan masing – masing perspektif adalah sebagai berikut. (a) Finansial diperlukan untuk memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomi akibat dari kebijaksanaan – kebijaksanaan yang telah diambil. Dengan aspek finansial erat hubungannya dengan profitabilitas, sebagai contoh *return on capital*, pemasukan operasional, *economic added value*, bauran pendapatan (*revenue mix*), dan pemanfaatan aktiva yang diukur dengan *asset turn over* (b) Pelanggan diperlukan untuk mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen dimana unit kerja akan saling bersaing dan tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan. Dan juga dengan ukuran perspektif customer ini menggunakan 3 ukuran (1). Jumlah customer baru, (2) Jumlah customer yang menjadi no customer (3). Ketetapan waktu layanan customer (c) Adanya *internal business Proses* yang kritis perlu dan harus ditingkatkan. Dengan menggunakan 3 ukuran (1). *Cycle time*, (2). *On time Delivery* (3) *cycle effectiveness* (d) Dengan pertumbuhan dan belajar diperlukan untuk mengidentifikasi infraktur dari organisasi yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Kinerja eksekutif diukur dengan dua ukuran (1) *Skill Coverage* (2) *quality work life*.

Kinerja finansial jangka panjang hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan value bagi customer, dengan meningkatkan produktifitas dan *cost effectiveness* proses bisnis dengan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel.

1. Perspektif Keuangan

Balanced Score Card memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan*) atau dengan katanya lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki initiative strategik untuk mencapai sasaran strategic. Sasaran strategic dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return on Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi.

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balance score card* merupakan hal yang sangat penting, disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi, dengan menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Kaplan (1996) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui pada sebuah perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*), dan panen (*harvest*). Dengan adanya pertumbuhan merupakan tahap pertama yang dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali.

Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar pula. Dikerenakan pangsa pasar yang masih sangat terbatas dengan produk atau jasa yang di hasilkan perusahaan. Sangat disarankan fungsi penjualan untuk menambah pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen yang baru. Selanjutnya Blocher (2000, 188) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu : (1) Pengenalan Produk, (2) Pertumbuhan, (3) Kematangan, (4) Penurunan

Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*) dimana pada tahap ini investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemandirian operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan operasionalisasi. Dengan meningkatkan sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan sehingga sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi – strategi jangka panjang dengan menggunakan *return on investment*, *economic value added* sebagai pengukurannya.

Tahap ketiga adalah tahap kematangan (*mature*) Tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan, sehingga perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari outcome yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Sasaran strategic dari perspektif customer ini adalah *Firm equity* diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan customer atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya.

Perspektif kedua adalah pelanggan. Pada perspektif ini majunya atau mundurnya suatu perusahaan tergantung dari para pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Pada jaman sekarang ini persaingan terjadi untuk mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus talak ukurnya.

Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Dengan menjaga kualitas produk yang masih kurang, sehingga menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produksi yang masih kurang, yang bisa menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, dengan kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena akan kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga yang standar.

Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Menurut Kaplan (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

Perspektif Pelanggan Inti
Bersumber dari Kaplan & Norton,
Translating Strategi into Action Balance Score Card, Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996

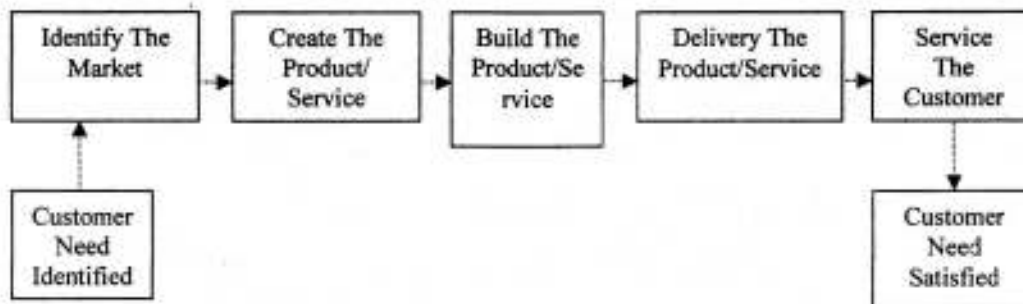
Market Share	Pengukuran seberapa besar proporsi segmen pasar dengan porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
Customer Acquisition	Yang mengukur suatu tingkat tertentu dimana perusahaan seberapa banyak & mampu menarik konsumen (pelanggan) baru.
Customer Retention	Mengukur seberapa banyak badan usaha pada suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen – konsumen (pelanggan) lama
Customer Profitability	Dengan pengukuran seberapa besar suatu tingkat keuntungan / laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu yang dilayaninya.
Customer Satisfaction	Mengukur seberapa jauh tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu.

3. Perspektif Bisnis Internal

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan *Balanced scorecard* sebagai berikut pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan *Balanced scorecard* akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang BARU dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Sasaran strategic dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerisasi proses layanan kepada customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer.

Dengan penilaian kinerja perspektif bisnis internal. Yang bisa digunakan menjadi tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan mampu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses untuk mendukung perspektif ini terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pada tahap yang pertama perusahaan mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Dengan mencoba merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Dengan cara melalui tahap-tahap penelitian dan pengembangan produk, dsengan demikian akan turut membantu proses pemasaran dan penjualan sebagai inovasi pada perusahaan.

Kaplan (1996) menggambarkan proses inovasi dalam perusahaan sebagai berikut :



Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi
Sumber dari Kaplan & Norton, *Translating Strategy into Action Balance Score Card*
Boston : Harvard Business School Press 1996

Dari gambar diatas merupakan sebuah proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Dengan adanya proses ini akan mempermudah mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan, kemudian dilanjutkan membuat blueprint produk tersebut untuk mempermudah identifikasi dan penggunaannya yang akan dilempar ke pasaran. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian marketing perusahaan. Dari bagian pemasaran akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut.

Dari penilaian diatas yang menjadi tolok ukur yang dipakai dalam menentukan kinerja proses inovasi yang diantaranya adalah :

- Dengan banyaknya produk yang dihasilkan dan dikembangkan secara relative dengan membandingkan dengan produk pesaing dan barang substitusi yang sesuai dengan perencanaan srategik perusahaan.
- Besarnya jumlahnya penjualan pada produk yang baru dan pengembangan produk dalam waktu lama diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai produk baru yang secara relative dibandingkan dengan para pesaing dan perencanaan strategic perusahaan.
- Dengan biaya pengembangan produk baru yang diperlukan sangat besar dibanding dengan perusahaan pesaing dan rencana strategic perusahaan.
- Dengan adanya frekuensi atas produk-produk yang dimodifikasi untuk dikembangkan secara relative dibanding dengan pesaing

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategic dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human Capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan.

Berkaitan dengan pembelajaran dan pertumbuhan dari perspektif ini mempunyai tiga prinsip yang dijelaskan oleh Kaplan (1996) sebagai berikut :

- Kemampuan kerja*, dengan semakin canggihnya mesin-mesin yang serba otomatis ini, tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relative semakin sedikit, sehingga tenaga kerja yang ada hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Dengan semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. *Kemampuan system informasi*, sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.
3. *Motivasi, pemberdayaan dan penjejajaran*, untuk menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan dan mengetahui tujuan dan visi perusahaan itu sendiri.

Berikut adalah gambar *Balance Score Card* yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan dalam 4 perspektif yang saling berhubungan



Penjabaran visi dan misi ke dalam 4 perspektif

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton,
"Using the Balance Score Card as a Strategic manajemen System"

Kaplan dan Norton (1996:30) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* menjelaskan bahwa kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

KESIMPULAN

Bahwa *Balance Score Card* sangat penting dalam kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kinerja adalah kemauan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Dengan peningkatan efisiensi, efektifitas dan produktivitas kerja tercermin pada kinerja semua pihak dalam perusahaan, yaitu para anggota manajemen puncak, para manager satuan bisnis yang ditangani, para manager penanggungjawab bidang fungsional, baik yang masuk kategori tugas pokok maupun tugas penunjang serta para pimpinan penyelenggara kegiatan operasional yang dibantu oleh para karyawan teknis, operasi dan administrative.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, A. A., J. K. Loebbecke, W. L. Lemon and I. B. Spletstoesser. 2003. *Auditing and Other Assurance Services* 9th Canadian ed. Toronto: Prentice Hall.
- Kaplan, R., and D. Norton. 1992. The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71-79.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* (Sept-Oct): 134-147.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1996a. *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. and D. Norton. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review* 39(1): 53-79.
- Kaplan, R. and D. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kennedy, J. 1993. Debiasing audit judgment with accountability: A framework