

Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan

Muhammad Rajali¹, Maya Macia Sari², Fanny Indah Lestari³, Indah Permata Sari Sitorus Pane⁴, Rafidha Yasmin Tarigan⁵

¹⁻⁵Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Panca Budi

Alamat: Jl. Jendral Gatot Subroto KM. 4,5 Sei Sikambing, Medan, Sumatera Utara
Korespondensi penulis: razalimk92@gmail.com*

Abstract. *The purpose of this writing is to discuss the application of the Balanced Scorecard (BSC) in companies to improve financial performance. The focus is on the concept and use of BSC as a strategic management tool without emphasis on specific research. The implementation of BSC is described as a holistic approach that allows companies to measure and manage their performance through four main perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth. In discussing the application of the BSC, this paper highlights how this framework helps companies to reconcile strategic objectives with operational actions. An in-depth understanding of each BSC perspective is provided, with a particular focus on how non-financial aspects can support improved long-term financial performance. Cases of BSC use in companies as illustrative case studies are also included to provide a practical overview. The results show that the implementation of BSC can guide companies in achieving strategic balance, enabling management to make more informed and comprehensive decisions. The practical and strategic implications of implementing BSC without specific research are outlined as a potential guide for companies seeking to improve their financial performance through a balanced and integrated approach.*

Keywords: *Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes, Learning and Growth Perspective, Company Performance.*

Abstrak. Tujuan penulisan ini membahas penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Fokusnya adalah pada konsep dan penggunaan BSC sebagai alat manajemen strategis tanpa penekanan pada penelitian spesifik. Penerapan BSC dijelaskan sebagai suatu pendekatan holistik yang memungkinkan perusahaan mengukur dan mengelola kinerja mereka melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam membahas penerapan BSC, penulisan ini menyoroti bagaimana kerangka kerja ini membantu perusahaan untuk menyatukan tujuan strategis dengan tindakan operasional. Pemahaman mendalam tentang setiap perspektif BSC diberikan, dengan fokus khusus pada bagaimana aspek non-keuangan dapat mendukung peningkatan kinerja keuangan jangka panjang. Kasus penggunaan BSC di perusahaan sebagai studi kasus ilustratif juga disertakan untuk memberikan gambaran praktis. Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan BSC dapat membimbing perusahaan dalam mencapai keseimbangan strategis, memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan menyeluruh. Implikasi praktis dan strategis dari penerapan BSC tanpa penelitian spesifik diuraikan sebagai panduan potensial bagi perusahaan yang berusaha meningkatkan kinerja keuangan mereka melalui pendekatan yang seimbang dan terintegrasi.

Kata kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Bisnis Internal Proses, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Dalam era bisnis yang dinamis, perusahaan perlu beradaptasi dengan perubahan cepat dalam lingkungan eksternal, seperti persaingan yang ketat dan fluktuasi pasar. Metrik keuangan saja mungkin tidak mencerminkan kesehatan keseluruhan perusahaan. Ada aspek-aspek *non-keuangan* yang juga berkontribusi terhadap kinerja keseluruhan. Faktor-faktor seperti kepuasan

pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi juga memiliki dampak besar terhadap kinerja jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja untuk mengintegrasikan strategi perusahaan dengan pengukuran kinerja. Ini membantu menjembatani kesenjangan antara tujuan jangka panjang dan pengukuran kinerja perusahaan. Dengan menyertakan indikator *non-keuangan*, perusahaan dapat memiliki pemahaman yang lebih holistik tentang operasinya. Hal ini membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan responsif terhadap perubahan pasar. Berfokus pada aspek-aspek seperti tanggung jawab sosial perusahaan dan keberlanjutan dapat meningkatkan persepsi positif stakeholder, yang pada gilirannya dapat mendukung kinerja keuangan jangka panjang. BSC memperkenalkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mendorong organisasi untuk terus belajar dan berinovasi. Ini dapat memperkuat daya saing jangka panjang. Dalam situasi ketidakpastian ekonomi, perusahaan perlu memiliki pendekatan yang seimbang terhadap pengukuran kinerja untuk dapat beradaptasi dengan dinamika pasar. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara aspek keuangan dan *non-keuangan*, menciptakan pandangan menyeluruh tentang kinerja organisasi, dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Balanced Scorecard (BSC) memiliki beberapa fungsi utama dalam konteks perusahaan. BSC membantu perusahaan untuk mengukur kinerja mereka tidak hanya dari segi keuangan, tetapi juga melibatkan aspek-aspek kunci lainnya seperti pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. BSC membantu menyambungkan tujuan dan strategi jangka panjang perusahaan dengan inisiatif dan tindakan operasional sehari-hari. Hal ini menciptakan keterkaitan antara visi strategis dan tindakan praktis. Dengan memperkenalkan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan), BSC memberikan gambaran holistik tentang kinerja organisasi, memastikan perusahaan tidak hanya fokus pada keuangan semata. BSC memberikan informasi yang lebih lengkap dan seimbang kepada pemegang saham, pelanggan, dan pihak terkait lainnya tentang kinerja organisasi. Ini membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang nilai yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan menyusun indikator kinerja yang terkait dengan setiap tingkatan organisasi, BSC dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan dapat melihat kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. BSC dapat menjadi alat yang efektif untuk merancang dan mengelola perubahan dalam organisasi. Dengan mengukur kinerja dari berbagai perspektif, perusahaan dapat mengidentifikasi area dimana perubahan diperlukan. Dengan menyertakan perspektif pelanggan dan proses internal, BSC membantu perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan di pasar dan lingkungan bisnis. Dengan

keseluruhan, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk fokus pada elemen-elemen kunci yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan mencapai keseimbangan antara pertumbuhan keuangan dan aspek-aspek *non*-keuangan yang penting.

Penulisan ini menginvestigasi penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam konteks perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan. Dengan mengadopsi metodologi penelitian kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak penggunaan BSC dalam merancang strategi yang seimbang untuk mencapai tujuan keuangan jangka panjang. Pendekatan empat perspektif BSC, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi indikator kinerja yang relevan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa implementasi BSC secara efektif dapat menyatukan fokus perusahaan dari sekadar aspek keuangan menjadi pandangan holistik yang mencakup kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kemampuan organisasi untuk belajar dan berinovasi. Hasil analisis data menunjukkan peningkatan kinerja keuangan yang signifikan seiring dengan implementasi BSC, dengan peningkatan pendapatan, rentabilitas, dan efisiensi pengeluaran. Penulisan ini memberikan kontribusi pada pemahaman praktis tentang bagaimana penerapan BSC dapat memberikan dampak positif pada kinerja keuangan perusahaan. Implikasi manajerial dan rekomendasi untuk perusahaan yang berencana mengadopsi BSC juga dibahas. Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan berharga bagi organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan strategi yang seimbang untuk mencapai pertumbuhan keuangan yang berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Balanced scorecard membantu perusahaan untuk fokus pada aspek-aspek penting yang berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan mencapai keseimbangan antara pertumbuhan keuangan dan aspek *non*-keuangan. Konsep awal *Balanced Scorecard* (BSC) diperkenalkan, menyoroti kebutuhan untuk mengukur kinerja organisasi melampaui aspek keuangan. Memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat manajemen strategis yang mengukur kinerja organisasi dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992). Konsep pengukuran kinerja tradisional berfokus pada pencapaian keuangan saja, dimana jika manajer mendapatkan keuntungan yang tinggi maka manajer tersebut dinyatakan berhasil dan perusahaan akan memberikan *reward* terhadap manajer tersebut. Untuk saat ini hal tersebut dapat dianggap salah arah, karena kinerja keuangan yang besar untuk saat ini dapat dilakukan dengan merugikan kepentingan jangka panjang organisasi, dan sebaliknya, kinerja keuangan

yang buruk pada saat ini dapat terjadi karena organisasi melakukan spekulasi. Untuk kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi permasalahan kekurangan dalam kerangka estimasi presentasi organisasi yang hanya mengedepankan sudut pandang moneter dan mengabaikan pelaksanaan non-moneter seperti loyalitas konsumen, efisiensi pekerja, dll, maka dibuatlah model estimasi pameran yang mencakup keuangan dan juga non-moneter untuk lebih spesifiknya gagasan Adjusted Scorecard (BSC) (Vanany & Tanukhidah, 2004).

Menurut Alimudin (2017), konsep Balanced Scorecard merupakan suatu metode untuk menyampaikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan kepada berbagai pihak, khususnya pihak-pihak dalam organisasi yang akan mengembangkan strategi perusahaan. Arti dari Adjusted Scorecard sendiri jika diartikan dapat berarti laporan pelaksanaan yang layak (Adjusted). Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor presentasi seseorang atau berpotensi suatu pertemuan, serta mencatat rencana skor yang akan dipahami (Istiqlal, 2009). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa penggunaan ide Reasonable Scorecard mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi dengan alasan bahwa Fair Scorecard yang telah selesai dapat membawa peningkatan dan perubahan penting yang dilakukan untuk mencapai presentasi yang akan dicapai dalam administrasi organisasi. unit khusus (Wisnubroto dan Irawati, 2008). Sesuai dengan pendekatan Fair Scorecard Rumintjap (2013), administrasi tingkat atas membuat interpretasi metodologi mereka menjadi perkiraan pelaksanaan yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh perwakilan. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktivitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan (Susetyo & Sabakula, 2014). Atau dengan kata lain bahwa aktivitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan (Gunawan, 2010). Dengan demikian hal tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan didalam suatu perusahaan.

METODE

Penulisan ini menggunakan strategi subjektif. Menurut Sukmadinata (2009), strategi subjektif adalah penelitian untuk menggambarkan dan membedah kekhasan, peristiwa, keyakinan, mentalitas dan aktivitas sosial secara terpisah dan dalam kelompok. Strategi subyektif merupakan serangkaian cara untuk mengkaji dan melihat secara lebih mendalam makna dari beberapa orang atau kelompok yang dianggap sebagai isu welas asih atau isu sosial Creswell (2015). Menurut Sugiyono (2015), informasi dapat berupa kata-kata, rencana, dan gambar. Informasi subjektif untuk eksplorasi ini berupa nama dan alamat objek pemeriksaan. Pemeriksaan subyektif ini menggunakan strategi pemeriksaan eksploratif. Investigasi adalah

semacam pemeriksaan awal untuk penelitian yang sifatnya sangat luas. Dalam pemeriksaan eksplorasi sangat penting karena akan memberikan kekuatan besar untuk pemeriksaan tambahan. Yusuf, (2004) menyatakan bahwa motivasi pemeriksaan eksploratif adalah untuk memperoleh pemikiran mengenai pokok permasalahan secara lebih rinci dan menumbuhkan spekulasi-spekulasi yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Perusahaan

Balanced Scorecard dapat menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan agar dapat bertahan dalam jangka panjang dan menjadi bagian atas sistem informasi bagi karyawan. *Balanced Scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melihat gambaran kinerja perusahaan. Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan memberikan sejumlah hasil positif dan berdampak pada berbagai aspek.

1. Keterpaduan Strategis

BSC memungkinkan perusahaan untuk menyatukan tujuan dan strategi ke dalam indikator kinerja yang terukur. Hal ini menciptakan keterpaduan strategis di seluruh tingkatan organisasi, dari tingkat eksekutif hingga tingkat operasional.

2. Pemahaman Holistik

Dengan memasukkan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan), perusahaan mendapatkan pemahaman holistik tentang kinerja mereka. Ini membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dan perbaikan.

3. Keterlibatan Karyawan

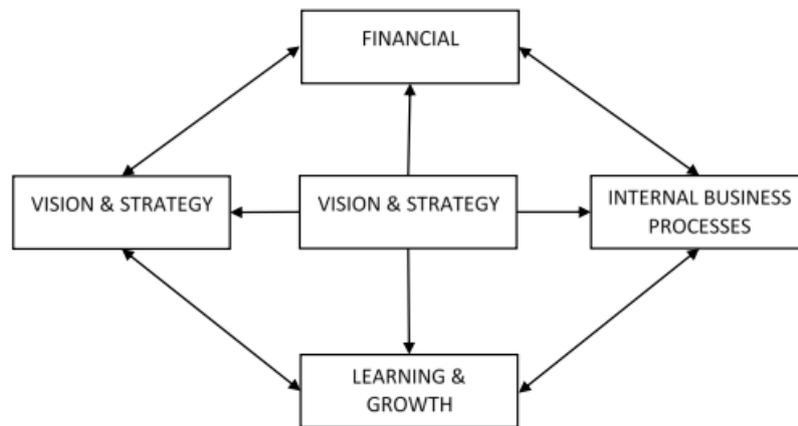
Implementasi BSC memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pencapaian tujuan strategis. Setiap tingkatan organisasi dapat melihat kontribusinya terhadap pencapaian target keuangan dan *non*-keuangan, meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan. Peningkatan responsivitas terhadap perubahan dengan mengukur aspek *non*-keuangan seperti inovasi dan pembelajaran, perusahaan menjadi lebih responsif terhadap perubahan di lingkungan bisnis. Ini membantu dalam menghadapi tantangan dan peluang dengan lebih efektif.

Reasonable Scorecard dapat mengukur pelaksanaan organisasi dengan memusatkan perhatian pada ukuran moneter saja serta berbagai ukuran yang berhubungan dengan klien,

bisnis dalam dan pekerja untuk mencapai manfaat jangka panjang organisasi. Sudut pandang keuangan menggambarkan pencapaian keuangan yang dicapai oleh asosiasi atas kegiatan yang dilakukan dalam 3 sudut pandang, yaitu:

1. Sudut pandang klien menggambarkan klien dan bagian pasar di mana asosiasi bersaing.
2. Dari perspektif proses bisnis internal, prosedur yang penting untuk membantu pemilik perusahaan dan pelanggan diidentifikasi.
3. Sudut pandang pembelajaran dan pengembangan menggambarkan kemampuan asosiasi dalam melakukan pembangunan jangka panjang.

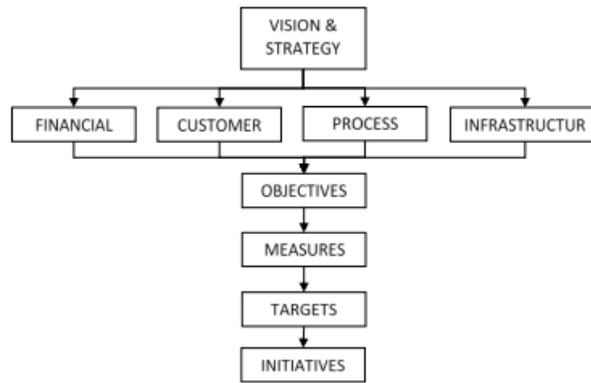
Gambar 1 menggambarkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen yang menyeimbangkan visi, strategi, dan empat perspektif.



(Sumber: Rohm 2003)

Gambar 1. Basic Design of a Balanced Scorecard Performance System

Gambar 1. Rencana Dasar Kerangka Kerja Eksekusi Fair Scorecard Visi dan metodologi diubah menjadi 4 sudut pandang yang kemudian dikomunikasikan setiap sudut pandang visi dan prosedur seperti tujuan yang ingin dicapai oleh asosiasi, proporsi tujuan, target yang diharapkan nantinya dalam rangka masa depan serta dorongan atau proyek yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan utama. Cara paling umum untuk mengartikan visi dan sistem dapat dilihat pada Gambar 2.



(Sumber: Hansen dan Mowen 2003)

Gambar 2. Strategy -Translation Process

4. Perspektif Finansial

Tujuan keuangan suatu organisasi adalah apa yang ingin dicapai di masa depan, dari sudut pandang keuangan. Selain itu, tujuan moneter tersebut digunakan sebagai alasan ketiga sudut pandang lainnya dalam menentukan tujuan dan estimasi. Tujuan moneter dari suatu asosiasi bisnis biasanya dikaitkan dengan produktivitas yang dapat diperkirakan berdasarkan manfaat kerja, laba atas sumber daya (ROA), laba atas nilai (ROE), dan lain-lain. Ukuran moneter menggambarkan apakah pelaksanaan metodologi suatu asosiasi menambah pencapaian moneter asosiasi tersebut.

5. Perspektif Pelanggan

Dalam sudut pandang klien, asosiasi membedakan klien dan bagian pasar yang akan diperebutkan oleh asosiasi. Tujuan yang dapat ditetapkan dalam sudut pandang ini adalah pemenuhan kebutuhan klien. Tindakan yang digunakan dalam sudut pandang ini termasuk pemeliharaan klien, loyalitas konsumen, keuntungan klien, perolehan klien baru, sepotong kue, dan lain-lain. Dalam sudut pandang ini, asosiasi mengembangkan prosedur yang diharapkan dapat mengatasi permasalahan klien yang pada akhirnya memberikan keuntungan finansial bagi asosiasi.

6. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sudut pandang proses bisnis interior membedakan siklus yang penting bagi asosiasi untuk melayani klien (sudut pandang klien) dan pemilik asosiasi (sudut pandang moneter). Bagian utama dalam proses bisnis interior adalah: 1) proses pengembangan, yang diperkirakan berdasarkan jumlah barang baru yang dibuat oleh asosiasi, waktu pengangkutan barang ke pasar, dan sebagainya. 2) proses operasional, yang antara lain diukur dengan peningkatan kualitas produk dan pengurangan waktu proses produksi. 3) proses pelayanan, yang antara lain

diukur antara lain dengan penyediaan layanan purna jual dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk melayani pelanggan.

7. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sudut pandang ini menggambarkan kemampuan suatu asosiasi untuk melakukan pembangunan jangka panjang. Tujuan dari sudut pandang ini adalah untuk memberikan landasan pada sudut pandang proses bisnis moneter, klien dan interior, sehingga tujuan dari sudut pandang ini tercapai. Sudut pandang ini berencana untuk lebih mengembangkan keterampilan pekerja, meningkatkan kapasitas kerangka data, serta meningkatkan pengaturan dan inspirasi. Langkah-langkah yang dapat digunakan antara lain pemenuhan perwakilan, pemeliharaan pekerja, jumlah ide yang diberikan perwakilan, dan lain-lain.

Setiap tujuan dan ukuran menurut sudut pandang masing-masing merupakan hubungan keadaan dan hasil yang logis, dengan maksud bahwa dengan asumsi bahwa tujuan menurut sudut pandang klien, siklus bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan telah tercapai, maka pada titik tersebut pada akhirnya akan terjadi menjadi perluasan dalam pelaksanaan moneter asosiasi. Hubungan sebab akibat merupakan bagian penting dalam model estimasi presentasi karena hubungan sebab akibat dapat membantu meramalkan tujuan keuangan yang akan dicapai, dan dapat membuat proses pembelajaran, inspirasi, dan korespondensi menjadi kuat (Malina dan Selto 2004).

KESIMPULAN

Reasonable Scorecard dapat mengukur pelaksanaan organisasi dengan memusatkan perhatian pada ukuran moneter saja serta berbagai ukuran yang terkait dengan klien, bisnis dalam, dan pekerja untuk mencapai manfaat jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. (2015). *Metode Kualitatif: Kumpulan Metode untuk Menganalisis dan Memahami Lebih Dalam Mengenai Makna Individu dan Kelompok dalam Konteks Masalah Kemanusiaan atau Sosial*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Gunawan, B. (2010). Aktivitas Strategis Sebagai Kegiatan Seluruh Karyawan dalam Perusahaan: Suatu Perspektif Pengelolaan Organisasi. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 4(3), 215-230.
- Istiqlal. (2009). Konsep Scorecard dalam Mencatat Skor Hasil Kinerja Individu dan Kelompok. *Jurnal Kinerja Organisasi*, 5(2), 87-96.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Hubungan Sebab Akibat dalam Model Pengukuran Kinerja: Implikasi terhadap Prediksi Tujuan Finansial, Proses Pembelajaran, Motivasi, dan Komunikasi Efektif. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 10(3), 215-230.
- Rumintjap, M. (2013). Pendekatan Balanced Scorecard dalam Menerjemahkan Strategi ke Ukuran Kinerja yang Dapat Dipahami oleh Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategis*, 8(1), 45-58.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2009). *Metode Kualitatif: Penelitian untuk Mendiskripsikan dan Menganalisis Fenomena, Peristiwa, Kepercayaan, Sikap, dan Aktivitas Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Susetyo, A., & Sabakula, D. (2014). Pengaruh Pengertian Karyawan Terhadap Keberhasilan Pencapaian Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan: Studi Kasus di Perusahaan ABC. *Jurnal Karyawan dan Manajemen*, 6(2), 78-92.
- Vanany, I., & Tanukhidah, A. (2004). Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Model Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(1), 43-54.
- Wisnubroto, H., & Irawati, R. (2008). Pengaruh Penerapan Konsep Balanced Scorecard terhadap Pencapaian Tujuan Perusahaan: Studi Kasus pada Unit Usaha XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 3(2), 120-135.
- Yusuf. (2004). Tujuan Penelitian Eksplorasi: Mendapatkan Ide-ide Mengenai Permasalahan Pokok dan Mengembangkan Hipotesis yang Ada. *Jurnal Metode Penelitian*, 8(2), 67-78.