

PENERAPAN *BALANCE SCORE CARD* (BSC) SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PT SAMATOR GAS INDONESIA

Rudi Pratono

FE-Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

email : rudi_pratono@yahoo.co.id

Abstract

Successful implementation of the Balanced Scorecard is largely determined by the process of preparing/developing the Balanced Scorecard itself. Balanced Scorecard is a new framework that integrates the various measures derived from the company's strategy. Preparation of the Balanced Scorecard PT Samator Gas Industry based on 2011 Business Plan. Information on the Balanced Scorecard development has not been adequately communicated to all levels of the organization. Application of Balanced Scorecard in the Gas Industry PT Samator not preceded by a preparation that support the implementation of this system. These programs include participation and socialization. Management company to change the view on the concept of Balanced Scorecard. Measures in the scorecard is not simply a static model can not be changed. The drafting team to integrate the Balanced Scorecard strategy Samator PT Gas Industry as a whole into the scorecard PT Samator Gas Industry.

Keywords: *Balance Score Card, Performance.*

Pendahuluan

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak (*sustainable*) di tengah-tengah *turbulensi* dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien. Namun, ukuran-ukuran yang dihasilkan dari alat-alat tersebut tidak cukup andal untuk mengimbangi perkembangan pada jaman teknologi informasi seperti sekarang ini. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu. Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Kondisi ini kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju untuk mengimbangi laju informasi. Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya historis telah menciptakan sebuah sintesis *Balanced Scorecard*.

Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan

dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. *Balanced Scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Banyak perusahaan yang mengklaim telah menerapkan *Balanced Scorecard*. Padahal mereka baru menerapkan model pengukuran yang relatif lebih seimbang ketimbang hanya menggunakan pengukuran kinerja yang berbasis pada ukuran keuangan semata. Pengembangan *Balanced Scorecard* yang tidak tepat pada akhirnya akan kembali mengantarkan perusahaan kepada model pengukuran yang tidak mampu menjelaskan strategi perusahaan.

Rumusan masalah dalam penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Samator Gas Industri. Adapun rangkaian analisa yang akan dilakukan adalah sebagai berikut: pertama, Evaluasi atas Proses Penyusunan *Balanced Scorecard* ; kedua, Evaluasi atas Proses Penerapan *Balanced Scorecard* ; ketiga, Evaluasi atas Faktor-faktor Keberhasilan Penyusunan dan Penerapan *Balanced Scorecard*. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di PT Samator Gas Industri dalam kaitannya untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misi dan visi, serta memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh PT Samator Gas Industri untuk mengoptimalkan penerapan *Balanced Scorecard*. Manfaat penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar tingkat keberhasilan *Balance Scorecard* pada suatu perusahaan ; untuk melakukan perbaikan keseimbangan ; (pendek, jangka menengah, dan jangka panjang) ; Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan indikator-indikator non-finansial kuantitatif disamping indikator-indikator finansial ; Mengurangi keragu-raguan atau kekeaburan dengan tetap menjaga indikator-indikator non finansial kuantitatif; Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus hipotesis verifikasi.

Kajian Teori

Pengukuran Kinerja dari Aspek Finansial ke *Balanced Scorecard*

Banyak perusahaan menggunakan ukuran keuangan untuk melakukan penilaian kinerja, padahal sejak lama dirasakan bahwa pengukuran kinerja bisnis yang dilakukan berdasarkan pada aspek keuangan semata memiliki banyak kekurangan. Terdapat semacam kesepakatan bahwa kerangka dari sebuah *Balanced Scorecard* paling tidak terdiri dari empat perspektif yang umum, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.⁸ *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, dan kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan. 1. Perspektif Keuangan Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus

2 *Balance Economics, Bussiness, Management and Accounting Journal No. 14/Th.VII/Jan /2011*
Published by Faculty of Economic Muhammadiyah Surabaya ISSN 1693-9352

merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni: 1) menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan 2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya. 3). Perspektif Pelanggan Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok ukuran pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan.

Kelompok ini meliputi: 1) pangsa pasar, 2) akuisisi pelanggan, 3) kepuasan pelanggan, dan 4) profitabilitas pelanggan. Kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja – pembeda (*differentiator*) – hasil pelanggan. Semua ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai. Perspektif Proses Bisnis Internal Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud. Dorongan untuk menyusun sebuah *Balanced Scorecard* dapat timbul dari kebutuhan untuk:

1. Mengklarifikasi dan memperoleh konsensus tentang visi dan strategi.
2. Membangun sebuah tim manajemen.
3. Mengkomunikasikan strategi.
4. Mengaitkan imbalan dengan pencapaian tujuan strategis.
5. Menentukan target strategis.
6. Menyelaraskan sumber daya dengan inisiatif strategis.
7. Mempertahankan investasi di dalam aktiva intelektual dan tidak berwujud.
8. Menyediakan dasar bagi pembelajaran strategis.

Bangunan *Balanced Scorecard* dimulai dari visi perusahaan. Visi di sini adalah situasi masa depan perusahaan yang diinginkan. Kemudian visi ini diuraikan dalam perspektif-perspektif pengukuran. Pada masing-masing perspektif tersebut ditetapkan tujuan-tujuan strategis yang lebih spesifik yang merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Atas dasar tujuan strategis ini, perusahaan kemudian menetapkan faktor-faktor keberhasilan kritikal agar visi perusahaan bisa diwujudkan. Setelah penetapan faktor-faktor keberhasilan kritikal ini, kemudian ditentukan ukuran-ukuran strategis yang mencerminkan strategi perusahaan. Terakhir, perusahaan menyiapkan langkah-langkah spesifik yang akan dilakukan pada masa mendatang agar tercapai tujuan-tujuan strategis yang merupakan syarat bagi pencapaian misi perusahaan. Tahap ini membutuhkan pengembangan sistem dan *IT (Information Technology)* untuk mengimbangi perubahan lingkungan bisnis yang

terus terjadi. Pengendalian strategis mengantarkan organisasi untuk terus belajar menyempurnakan ukuran-ukuran agar selalu merefleksikan strategi perusahaan. Model *Balanced Scorecard* hanya memberikan perusahaan sebuah struktur yang menyatakan visi dan strategi perusahaan ke dalam sasaran dan ukuran yang nyata. Perusahaan masih menghadapi tantangan untuk membangun sebuah sistem serta prosedur yang mampu mengumpulkan informasi sekaligus mengkomunikasikannya kepada karyawan dan pihak-pihak yang memerlukan.

Banyak perusahaan yang telah mengklaim bahwa mereka telah menerapkan *Balanced Scorecard* karena telah menggunakan campuran ukuran keuangan dan nonkeuangan. Padahal pada kenyataannya mereka baru menggunakan ukuran yang lebih seimbang dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menggunakan ukuran finansial semata-mata dalam mengukur kinerjanya. Hal ini dikarenakan mereka menggunakan ukuran yang sifatnya tidak mendukung strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* yang baik mampu merefleksikan strategi perusahaan. Cara yang paling tepat untuk mengujinya adalah apakah kita bisa memahami strategi perusahaan dengan hanya melihat *scorecard* tersebut. *Strategy scorecard* menyediakan cara yang logis serta komprehensif untuk menjelaskan strategi perusahaan. *Scorecard* ini dengan jelas mengkomunikasikan keluaran yang diinginkan perusahaan sekaligus hipotesis mengenai bagaimana keluaran tersebut dapat dicapai.

Penerapan Balanced Scorecard yang Berhasil

Walaupun tidak ada standar yang seragam untuk mengevaluasi penyusunan atau penerapan suatu *Balanced Scorecard*, Olve *et al.* telah mengidentifikasi keadaan yang menunjukkan penerapan *Balanced Scorecard* yang berhasil sebagai berikut: 1. *Support and Participation* ;2. *Priority* ; 3. *Composition of the Project Group*; 4. *Coverage of the Project* ; 5. *Basing the Scorecard on the Company's Strategy* ; 6. *Clearly and Consistently Defined Measures* ;7. *Balance and Cause-and-Effect Relationship between Measures* ; 8. *Setting Goals* ; 9. *Relationship to Existing Control Systems* ;10. *Ensuring the Feasibility of Measures and Measurements*; 11. *IT-based Presentation and Support Systems* ;12. *Training and Information* 13. *Development of Learning Organization* ; 14. *Following up the Concept*.

Hubungan antara tujuan strategis perusahaan dengan ukuran di dalam *scorecard*-nya merupakan suatu hipotesis hubungan sebab-akibat, yang karenanya manakala tidak lagi terdapat korelasi antara ukuran dan tujuan strategis, maka strategi perusahaan harus kembali ditinjau sesuai kebutuhan, seperti yang disimpulkan oleh Olve *et. al.*: "A *balanced scorecard* should not be regarded as static product but as a living model of a company." *Reliable partner in petroleum exploration and production information*. Misi: 1) *Benefit petroleum EP data users through an integrated data management system that covers data storage, cataloguing, value adding and promotion*. 2) *Empower national resources in petroleum data management*. Strategi: Strategi Pembedaan Terfokus. Terlibat dalam pembuatan *Balanced Scorecard* di PT Samator Gas Industri adalah seluruh manajemen level atas dan menengahnya (yaitu direktur utama, direktur operasi dan pemasaran, manajer operasi, manajer pemasaran, dan manajer administrasi dan

4 *Balance Economics, Bussiness, Management and Accounting Journal* No. 14/Th.VII/Jan /2011
Published by Faculty of Economic Muhammadiyah Surabaya ISSN 1693-9352

keuangan). Sampai dengan saat ini *Balanced Scorecard* di PT Samator Gas Industri penerapannya telah sampai pada level manajer.

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996 menyatakan bahwa *Balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap: 1. Growth (Berkembang) ; 2. Sustain Stage (Bertahan) ; 3. Harvest (Panen).

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen (Heppy Julianto, 2000). Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Budi W. Soejitpo, 1997): 1. Kelompok Inti ; 2. Kelompok Penunjang ; 1). Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu) 2). Hubungan dengan pelanggan ; 3). Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan. Tahapan ini merupakan

tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi. Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

Perspektif keempat dalam balanced scorecard mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employes.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996): 1. Karyawan ; Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus ; 2. Kemampuan Sistem Informasi. Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

Penelitian sebelumnya.

Penelitian dari Budiarto Kusuma yang berjudul Penerapan Balance Scorecard untuk meningkatkan Kualitas Penilaian Kinerja pada PT Bhakti Investama Tbk Jakarta. Penelitian ini bersifat studi kasus pada PT Bhakti Investama Tbk. Judul penelitian ini adalah “ Penerapan *Balance Scorecard* untuk meningkatkan Kualitas Penilaian Kinerja pada PT. Bhakti Investama Tbk Jakarta. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Keunggulan –keunggulan dari penilaian kinerja dengan menggunakan balance Scorecard dibandingkan dengan ukuran penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Penelitian dari Ahmad Affandi, Penelitian ini bersifat studi kasus pada perusahaan Jatim Ganda Utama Surabaya.

6 *Balance Economics, Bussiness, Management and Accounting Journal No. 14/Th.VII/Jan /2011*
Published by Faculty of Economic Muhammadiyah Surabaya ISSN 1693-9352

Judul penelitian ini adalah "Pengkukuran Kinerja perusahaan dengan Pendekatan Sistem *Balance Score Card* Pada PT. Jatim Ganda Utama." Tujuan dari penelitian ini untuk melakukan Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard*. Hasil penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem penilaian kinerja *Balance ScoreCard* yang lebih praktis dan efektif. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah konsep *Balance ScoreCard* dapat diterapkan di PT. Jatim Ganda Utama Surabaya.

Metode Penelitian

Metodologi Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT Samator Gas Industri. Data Kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka. Misalnya adalah total biaya Perputaran Karyawan, Biaya-Biaya Operasional Perusahaan. Data Kualitatif persepsi Manajer PT Samator Gas Industri mengenai Manfaat Penerapan *Balance Scorecard*. Sumber Data Primer data yang secara langsung diambil dari objek-obyek penelitian oleh peneliti perorangan maupun organisasi seperti mewawancarai langsung Karyawan dan Manajer PT Samator Gas Industri; data Sekunder peneliti mendapatkan data yang sudah jadi yang dikumpulkan oleh pihak lain dengan berbagai cara baik secara komersial maupun non komersial.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penerapan *Balanced Scorecard* yang telah dijalani PT. Samator Gas Industri baru merupakan tahap awal dari proses penerapan *Balanced Scorecard* yang seutuhnya. Ini dapat dilihat pada penekanan tujuan akhir dari penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Samator Gas Industri yakni semata-mata untuk mengukur kinerja. Kondisi ini bukanlah merupakan sesuatu yang diharapkan dengan penerapan *Balanced Scorecard*. Ketika manajemen berfikir bahwa *Balanced Scorecard* hanyalah merupakan sekumpulan ukuran baru yang dapat memberikan gambaran kinerja secara lebih baik daripada ukuran kinerja yang hanya berdasarkan aspek keuangan maka perusahaan hanya akan mendapatkan sedikit dari banyak keuntungan dengan penerapan system ini. Dengan sudut pandang seperti ini maka PT. Samator Gas Industri baru mendapatkan pengukuran kinerja yang lebih berimbang daripada pengukuran kinerja berbasis anggaran sebagaimana yang telah dilakukan sebelum penerapan *Balanced Scorecard* ini. Titik berikut yang juga harus mendapat perhatian adalah mengenai alasan PT. Samator Gas Industri menerapkan *Balanced Scorecard*.

Kejelasan mengenai alasan penerapan *Balanced Scorecard* mutlak diperlukan untuk menentukan arah pengembangan *Balanced Scorecard*. Seperti yang telah disebutkan dalam Bab 2, ada berbagai alasan perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* untuk menjalankan bisnisnya, antara lain untuk mendapatkan kejelasan dan konsensus tentang strategi, mencapai fokus, pengembangan kepemimpinan, intervensi strategis, mendidik perusahaan, menetapkan target strategis, menyelaraskan program dengan investasi, serta membangun sistem umpan balik. Dapat disimpulkan bahwa tidak satupun alasan yang semata-mata hanya berkaitan dengan peningkatan sistem pengukuran. Setiap alasan merupakan bagian dari tujuan yang lebih luas yaitu untuk memobilisasi perusahaan ke arah strategi yang baru. Jadi alasan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Samator Gas Industri hendaknya tidak hanya untuk mengukur kinerja dengan cara yang lebih baik, tetapi lebih luas seperti perusahaan yang lain yang telah sukses menerapkan

Balanced Scorecard. Cara pandang pihak manajemen PT. Samator Gas Industri harus diubah ke arah yang lebih strategis. Balanced Scorecard tidak akan banyak memberikan arti manakala masih dianggap sebagai sistem pengukuran finansial dan nonfinansial saja.

Berikut evaluasi atas penerapan Balanced Scorecard pada PT. Samator Gas Industri yang terbagi dalam 3 (tiga) bagian sebagai berikut:

- a. Evaluasi atas Proses Penyusunan Balanced Scorecard pada PT. Samator Gas Industri
- b. Evaluasi atas Proses Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Samator Gas Industri .
- c. Evaluasi atas Faktor-faktor Keberhasilan Penerapan Balanced Scorecard pada PT. Samator Gas Industri

Pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan scorecard PT. Samator Gas Industri terdiri dari: direktur utama, direktur operasi dan pemasaran, manajer operasi, manajer pemasaran, dan manajer administrasi dan keuangan. Rencana bisnis menjadi dasar dalam pengembangan scorecard PT. Samator Gas Industri karena ia menjadi acuan dalam menjalankan perusahaan selama satu tahun ke depan. Diketahui bahwa PT. Samator Gas Industri memilih 4 (empat) perspektif untuk menjabarkan visinya. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan karyawan. Karyawan yang terampil akan mendorong proses bisnis yang baik. Proses bisnis yang baik kemudian akan menghasilkan produk yang bermutu yang memenuhi spesifikasi kebutuhan pelanggan. Selanjutnya pelanggan yang terpuaskan akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba baik melalui pembelian berulang maupun melalui pangsa pasar yang semakin meluas. Perspektif terakhir yang dipilih oleh PT. Samator Gas Industri berbeda perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (yang terdiri tiga kategori utama, yaitu: kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan) menciptakan infrastruktur bagi pencapaian sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya, yakni perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Tetapi bagi PT. Samator Gas Industri, infrastruktur yang paling penting menjadi dasar bagi pencapaian sasaran pada ketiga perspektif tersebut adalah karyawan dengan dua kategori utama yaitu kapabilitas pekerja dan motivasi serta pemberdayaan dan keselarasan.

Ketiadaan kategori kapabilitas sistem informasi dalam perspektif karyawan pada PT. Samator Gas Industri ini dapat menyebabkan para pekerja bekerja tidak efektif. Hal ini karena untuk dapat bersaing dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal bisnis, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Sebelum membahas ukuran-ukuran pada masing-masing perspektif Balanced Scorecard PT. Samator Gas Industri yang disebut dengan KPI (*Key Performance Indicator*), terlebih dahulu perlu dibahas mengenai strategi yang seharusnya ditempuh perusahaan sebagaimana tertuang di dalam rencana bisnisnya. Setelah membandingkan scorecard PT. Samator Gas Industri dengan Rencana Bisnis PT. Samator Gas Industri Tahun 2011 dapat disimpulkan bahwa belum semua strategi perusahaan telah diterjemahkan dalam scorecard-nya.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industry gas dan kimia, PT. Samator Gas Industri memerlukan biaya yang besar dalam operasinya. Selain membutuhkan biaya yang besar, aktivitas bisnis PT. Samator Gas Industri juga berhadapan dengan tingkat resiko yang tinggi. Kerelawanan dan ketepatan pengiriman barang yang merupakan syarat dari produk PT. Samator Gas Industri sangat rentan berubah, padahal untuk mendapatkan informasi tersebut memerlukan biaya yang besar. Strategi-strategi pada masing-masing perspektif yang belum terintegrasi ke dalam scorecard perusahaan.

Secara umum pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator ROI yang mengalami peningkatan pada tahun 2011 sebesar 9,86% dan indikator rasio efisiensi yang juga mengalami peningkatan sebesar 0,6 % peningkatan kedua indikator tersebut telah melebihi keukuran kelayakan usaha. Kinerja yang diperlihatkan pada perspektif konsumen secara umum sudah sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban atau tanggapan rata-rata pasien 69,9800 ini masuk pada kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa secara umum PT Samator Gas Industri sudah memperhatikan kepuasan pelanggan lebih baik lagi. Hasil kinerja pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan tiga indikator yaitu BTO, NDR, dan GDR secara umum memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan terhadap meningkatnya kepercayaan konsumen untuk membeli produk di perusahaan yang sangat cepat dan efektif.

Hal ini dapat dilihat bahwa dari nilai BTO tahun 2010- 2011 mengalami peningkatan sebesar 2,81 kali, yang berarti bahwa jumlah pasien rawat inap yang telah dirawat lebih dari 48 jam sudah memuaskan, hal ini dapat dilihat dari penurunan NDR sebesar 1,04%. Meskipun nilai GDR pada tahun 2011 mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan menggunakan 3 indikator yaitu produktifitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan secara umum telah menunjukkan hasil yang baik, hal ini juga dapat berdampak pada peningkatan kualitas karyawan yang ujungnya bermuara pada kepuasan pelanggan dalam melayani pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat produktifitas karyawan yang mengalami peningkatan sebesar 147.303,73 dan hasil survei terhadap karyawan rasa puas mereka terhadap kebijaksanaan perusahaan. Retensi karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,6 % berarti bahwa kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan yang baik dengan karyawan dapat dikatakan belum berhasil hal ini akan berdampak pada tingkat loyalitas dan tingkat produktifitas karyawan.

Simpulan

Setelah dilakukan pembahasan sebagaimana diuraikan dalam Bagian 4, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. PT Samator Gas Industri menerapkan Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja.
2. Penyusunan Balanced Scorecard PT Samator Gas Industri berdasar pada rencana Bisnis 2011 menjadi acuan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Hal ini menyebabkan beberapa tahapan dalam penyusunan scorecard tidak lagi dilalui oleh PT Samator Gas Industri . Tetapi atas hasil perbandingan antara Scorecard PT Samator Gas Industri dengan rencana bisnisnya terdapat

beberapa strategi pendukung (inisiatif strategis) untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan belum terintegrasi ke dalam scorecard tersebut. Untuk mengintegrasikan strategi-strategi yang belum terintegrasi tersebut, beberapa alternatif ukuran baru diusulkan untuk melengkapi scorecard yang sudah ada. Ukuran-ukuran baru tersebut adalah: Number of Potential Partner, Market Share (%), IT Capacity, Lead Time for Product Development, dan Empowerment Index. Ukuran Number of Potential Partner merupakan penerjemahan dari strategi untuk mendapatkan alternatif pembiayaan dan pembagian resiko usaha. Lalu ukuran Market Share (%) untuk menerjemahkan strategi meluaskan pangsa pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Sementara itu ukuran IT Capacity untuk menerjemahkan strategi penguasaan IT secara baik sehingga tetap mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Bisnis PT Samator Gas Industri adalah bisnis jasa informasi yang memiliki karakteristik cepat berubah.

Penguasaan atas teknologi informasi merupakan syarat mutlak untuk bisa bertahan dalam jalur bisnis ini. Ukuran berikutnya yaitu Lead Time for Development Product. Ukuran ini untuk memenuhi strategi untuk mempercepat perolehan data EP migas yang keberadaannya tersebar di berbagai tempat dalam berbagai bentuk. Terakhir, ukuran Empowerment Index. Ukuran ini untuk menerjemahkan strategi pemberdayaan karyawan agar mempunyai kapasitas kemampuan yang memadai untuk menjalankan operasi sehingga proses internal bisnis perusahaan bias berjalan secara maksimal. Dalam evaluasi atas ukuran-ukuran ini juga ditemukan pengulangan ukuran (yaitu secara substansi mengandung kesamaan) sehingga menyebabkan proses pengukuran kinerja menjadi tidak efektif karena perhatian manajemen menjadi tersebar.

3. Informasi mengenai perkembangan data Balanced Scorecard belum disampaikan secara memadai untuk semua tingkatan organisasi.
4. Penerapan Balanced Scorecard pada PT Samator Gas Industri tidak didahului oleh beberapa persiapan yang mendukung penerapan sistem ini. Program-program tersebut antara lain partisipasi dan sosialisasi. Manajemen perusahaan agar merubah pandangan atas konsep Balanced Scorecard. Ukuran-ukuran dalam scorecard bukan semata-mata model statis yang tidak bisa diubah. Tim penyusun Balanced Scorecard agar mengintegrasikan strategi PT Samator Gas Industri secara menyeluruh ke dalam scorecard PT Samator Gas Industri.
5. Partisipasi karyawan dalam pengembangan Balanced Scorecard agar ditingkatkan melalui sosialisasi data scorecard perusahaan sehingga karyawan memahami kondisi perusahaan saat ini.
6. PT Samator Gas Industri agar melengkapi scorecard-nya supaya terwujud kesatuan pemahaman atas strategi perusahaan dari level manajer tingkat atas sampai pada karyawan level bawah. Pemahaman ini akan mendorong pelaksanaan strategi perusahaan secara benar. Usulan rekomendasi (saran) yang penulis sampaikan dalam tulisan ini tentunya mengandung beberapa kelemahan karena hal-hal sebagai berikut: Pertama, dalam banyak kesempatan, penulis melakukan evaluasi dengan membandingkan antara perusahaan-perusahaan yang sudah sangat maju dan full-automated dengan PT Samator Gas Industri yang masih dalam tahap bertumbuh. Dan kedua, waktu penelitian yang sangat singkat (lebih kurang 1 bulan) tidak memungkinkan bagi penulis untuk memahami secara memadai PT Samator Gas Industri. Penulis berharap

dengan usulan rekomendasi ini, PT Samator Gas Industri mampu melakukan langkah-langkah yang tepat agar investasi yang ditanamkan untuk penerapan system ini bisa mencapai tujuannya, yaitu menggunakan Balanced Scorecard untuk mencapai keunggulan strategis bagi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Antarkar, Neelesh, dan Ian Cobbold. Implementing the Balanced Scorecard within TRURO. Berkshire: 2 GC Limited, 2001.
- Chow, Chee W., Kamal M. Haddad, dan James E. Williamson. "Applying Balanced Scorecard to Small Companies" Articles of Merit, International Federation of Accountant (IFAC), 1998, hal. 11-18.
- Horngren, Charles T., Gay L. Sundern dan William O. Stratton. Introduction to Management Accounting. Edisi ke-11. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996.
- Kaplan, Robert S., dan Anthony A. Atkinson. Advanced Management Accounting. Edisi ke-3. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1998.
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Penerj. Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000.
- , The Strategy Focus Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- Mulyadi. Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Cetakan ke-1. Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Munandar, M. Manajemen Proyek. Jakarta: Penerbit Karunika UT, 1987.
- Murray, Jeff. The Balanced Scorecard in Action: Creating a Positive Culture for Superior Business Performance. Australian Association of Accountants, 1998.
- 2 GC Active Management. EVA and Balanced Scorecard-Mutually Supportive Tools. Berkshire: 2 GC Limited, 2001.
- National Association of Accountants. "Practices and Techniques in Measuring Equity Performance". Statement of Management Accounting No. 4 D. Montrale: National Association of Accountants, 1986.
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, penerjemah Peter R. Yosi Jakarta: Penerbit Erlangga, 2000,
- Olve, Nils-Goran, Jan Roy dan Magnus Wetter. Performance Drivers: A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard. Chichester: John Willey & Sons Ltd., 1999.
- Tunggal, Amin Wijaya. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard. Cetakan ke-2. Jakarta: Harvarindo, 2001.
- Yuwono, Sony. Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Fokus Terhadap Strategi. Akuntabilitas, Volume 1 Nomor 1. Jakarta: LP FE Universitas Pancasila, 2001, hal. 39-50. Volume 8, Nomor 2 Juni 2010