

PENGUKURAN KINERJA PERSPEKTIF KEUANGAN DENGAN BALANCED SCORECARD PADA PT HADJI KALLA CABANG COKROAMINOTO**Yuliana Noviyanti Banger¹, Maria Goreti Malut²**^{1,2} Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Katolik Widya Mandira, Nusa Tenggara Timur, Indonesia

Email : Yulianalejap22@gmail.com**ABSTRAK**

Balanced scorecard adalah suatu kerangka manajemen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi. Pengukuran kinerja sebuah Perusahaan dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal merupakan (faktor yang dapat dikontrol) sedangkan faktor eksternal (faktor yang tidak bisa dikontrol). Faktor internal terdiri dari dua bagian, yaitu kemampuan manajerial dan finansial. Faktor eksternal antara lain, kondisi politik, ekonomi budaya sosial, dan lainnya. Untuk dapat bertahan dalam dunia bisnis, sebuah perusahaan juga harus memiliki keuntungan kompetitif yang berupa kemampuan manajerial atau finansial. Sehingga dapat meningkatkan kemampuan, keuntungan atau kekuatan, maka harus terlebih dahulu mengetahui pengukuran kinerja kondisi sekarang. Dalam pengukuran kinerja *Terdapat empat perspektif dalam balance scorecard to mengukur kinerja, perspektif finansial, perspektif pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan..

Kata Kunci: balanced scorecard, pengukuran kinerja.

ABSTRACT

The balanced scorecard is a management framework used to measure organizational performance. A company's performance measurement is influenced by two factors: internal factors (factors that can be controlled) and external factors (factors that cannot be controlled). Internal factors consist of two parts: managerial and financial capabilities. External factors include political, economic, cultural, social, and other conditions. To survive in the business world, a company must also have a competitive advantage in the form of managerial or financial capabilities. To improve capabilities, profits, or strengths, it must first understand the current performance measurement conditions. In performance measurement, there are four perspectives in the balanced scorecard to measure performance: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth.

Keywords: balanced scorecard, performance measurement.

Article history

Received: November 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Era globalisasi yang sangat maju ini membuat Perusahaan harus mampu bersaing dan bertahan .Pesaing bisnis yang semakin ketat di antara pelaku bisnis dalam berbagai bidang usaha saat ini telah mendorong manajemen untuk menerapkan strategi bisnis. Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki tantangan yang dihadapi tidak hanya tantangan yang berasal dari dalam Perusahaan saja tetapi juga tantangan yang berasal dari luar Perusahaan dengan adanya tantangan tersebut maka Perusahaan diminta untuk lebih profesional dalam mengelola tantangan yang ada. Sehingga dapat membantu Membuat kebutuhan informasi menjadi sangat penting, sehingga membuat persaingan antara bisnis tidak hanya soal teknologi dan juga produksi. (Pearce dan Robinson(1996) mengemukakan bahwa manajemen strategik dapat bermanfaat sebagai alat penolong untuk mencapai kinerja tinggi, secara evolusioner ataupun revolusioner dalam meningkatkan kecanggihan dan mencapai efektivitas biaya.

Dalam era persaingan global saat ini, sebuah perusahaan memerlukan keunggulan kompetitif agar tetap mampu bertahan dan berkembang. Kemampuan dalam perusahaan untuk menciptakan keunggulan ini sangat penting untuk memperkuat posisinya dalam persaingan bisnis jangka panjang. mungkin manajemen berhasil mengoptimalkan laba bersih serta mencapai rasio keuangan yang baik seperti ROA, ROI, Residual Income, dan EPS, sering kali hal ini dapat menentukan dan menjamin keberlangsungan perusahaan dalam kurun waktu yang lama. Dengan adanya manajemen strategik membuat para manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (backward) dan belum berorientasi pada masa depan (forward Tetapi Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang sangat penting karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh Perusahaan. Maka dapat memperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan. Berdasarkan informasi tersebut maka diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan juga aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang tepat dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

KAJIAN TEORI

Keseimbangan Pengukuran Finansial Dan Non Finansial

Salah satu aspek manajemen Perusahaan yang dapat diukur kinerjanya salah satunya Adalah manajemen keuangan. Pengukuran kinerja keuangan ini mengacu pada analisis setiap laporan keuangan yang dibuat oleh masing masing Perusahaan pada setiap periode operasinya.

Kaplan dan Atkinson (1998) mengatakan bahwa ada dua pertimbangan dalam penggunaan pengukuran kinerja finansial pertama, pengukuran kinerja finansial seperti profi, mengartikulasikan bahwa hasil yang diharapkan organisasi selalu mengarah pada sasaran dan finansial, kedua, pemilihan pada pengukuran kinerja finansial yang baik dapat merupakan Kumpulan acuan bagi kinerja sebuah organisasi. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi bisnis (Bouranta et al., 2017) Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan dan menggunakan sistem pengukuran yang tradisional agar lebih mudah dilakukan, tetapi dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin berkembang ini pengukuran berdasarkan aspek keuangan dan menggunakan sistem tradisional sudah tidak memadai lagi karena beberapa kelemahan dan kelebihan yang dimiliki Balanced scorecard (Bevilacqua et al., 2017). Dalam penerapannya, balanced scorecard juga memiliki beberapa keunggulan sekaligus kelemahan. Banker (2001) dalam Banker, et al (2004), mengemukakan bahwa aspek esensial dari balanced dari balanced scorecard Adalah mampu menggambarkan keterkaitan pada ukuran kinerja dan sasaran strategik.

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan pendapat mereka bahwa balanced scorecard yang berhasil merupakan balanced scorecard yang mampu mengkonsumsikan strategi melalui

kelompok ukuran finansial dan juga non finansial. Maka dari itu sangat penting untuk membangun scorecard yang mampu mengkomunikasikan strategi pada unit bisnis untuk mampu meningkatkan kemampuan daya saing perusahaan maka harus menyadari bahwa yang dibutuhkan yaitu penerapan strategi yang tepat, kompetitif dan komprehensif serta sejalan dengan visi dan misi perusahaan (Nugroho & Widiastara, 2019; Firman et al., 2020; Jumady, et al., 2021). Salah satu cara perkembangan industri dengan cara menerapkan sistem pengukuran kinerja yang mampu membantu perusahaan untuk menghadapi kompetisi bisnis dengan perusahaan pesaing (Garrido-Prada et al., 2019).

Balanced Scorecard.

Perusahaan sangat membutuhkan suatu sistem untuk mengukur kinerja perusahaan yang disebut dengan Balanced Scorecard. Balanced Scorecard merupakan sebuah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu Balanced (berimbang) dan Scorecard (kartu skor) (Raval et al., 2019).

Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Biasanya Balanced Scorecard digunakan untuk membantu memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif (Quezada et al., 2019). Kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh yakni dengan menggunakan empat perspektif, yakni: finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan juga pertumbuhan. Pembagian tujuan dan ukuran kinerja dalam empat perspektif kinerja sekaligus menetapkan bahwa kinerja finansial tidak berdiri sendiri dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan.

Kaplan dan Norton (1998) mengemukakan bahwa balanced scorecard diterapkan pada sistem perencanaan strategis untuk menerjemahkan strategi untuk membantu menerjemahkan visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategis ke dalam sasaran dan inisiatif yang memiliki empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang. Strategi organisasi dalam pelaksanaan operasional di lapangan, metode ini telah terbukti efektif dan banyak digunakan oleh beberapa perusahaan dalam menjalankan serta mengelola strategi bisnisnya secara sistematis (Hristov et al., 2019). Wahyuni (2011) dalam penelitiannya "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat yang digunakan untuk mengukur termasuk manajemen keuangan pada suatu Perusahaan Adalah balanced scorecard.

Kinerja Perusahaan

Menurut Rivai dan Basri (2000 : 28), Kinerja merupakan sebuah hasil dan tingkat pencapaian seseorang secara menyeluruh dalam menjalankan tugas selama suatu periode tertentu, yang dibandingkan dengan berbagai tolak ukur seperti standar kerja, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati sebelumnya.

Mulyadi (2001 : 353) Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai proses penilaian secara berkala terhadap efektivitas operasional sebuah organisasi, unit organisasi, maupun individu di dalamnya, yang dilakukan dengan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Mardiasmo (2002 : 122), a) Untuk menyampaikan strategi dengan cara yang lebih efektif dari atas ke bawah maupun sebaliknya; b) Untuk menilai kinerja baik dari segi keuangan maupun non-keuangan secara seimbang sehingga kemajuan pencapaian strategi dapat dipantau; c) Untuk mengintegrasikan pemahaman dan kepentingan manajer di tingkat menengah dan bawah serta mendorong motivasi dalam mencapai tujuan; d) Sebagai sarana untuk mencapai kepuasan dengan menggabungkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang logis.

Menurut Mulyadi (2007 : 360) manfaat dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Mengelola operasional organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui motivasi personil secara optimal.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan terkait penghargaan bagi personil, seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.
3. Mengenali kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil serta menentukan kriteria untuk seleksi dan evaluasi program pelatihan tersebut.
4. Memberikan umpan balik kepada personil tentang bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menjadi dasar dalam pendistribusian penghargaan kepada personil.

Kaplan dan Norton (2000: 75), Kelemahan dalam pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan meliputi: a) Ketidakmampuan untuk mengukur aset tak berwujud dan sumber daya manusia sebagai aset intelektual perusahaan; b) Kinerja keuangan hanya menggambarkan kondisi masa lalu perusahaan secara terbatas dan tidak dapat sepenuhnya digunakan sebagai panduan untuk mengarahkan perusahaan menuju kemajuan yang lebih baik.

PT. Hadji Kalla cabang Cokroaminoto merupakan bagian dari grup Perusahaan PT Hadji Kalla yang bergerak di berbagai usaha secara khusus untuk suatu perusahaan infrastruktur yang bergerak dibidang otomotif khususnya sebagai dealer dan penyedia layanan penjualan, servis, dan suku cadang mobil merek Toyota.

Perusahaan ini juga berperan sebagai agen tunggal pemasaran mobil Toyota dan juga Selain otomotif, secara luas perusahaan induknya, PT Hadji Kalla, juga memiliki aktivitas usaha lain seperti perdagangan tekstil, properti, konstruksi, transportasi, energi, dan pendidikan, tetapi cabang Cokroaminoto lebih berfokus pada otomotif terutama pada penjualan dan layanan kendaraan Toyota. jasa penyewaan construction, pengelolaan kawasan, layanan peningkatan kemampuan dibidang jasa konstruksi, teknologi informasi jasa engineering dan perencanaan. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT. Hadji Kalla sudah memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat.

Selama ini pada PT. Hadji Kalla menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan Balanced scorecard sebagai indikator kinerja, sehingga Melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa efektif penerapan strategi yang telah dilakukan organisasi tersebut dapat menilai keberhasilan manajemen organisasi dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem/ reward system dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

5. METODOLOGI PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan studi kasus dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk mengkaji dan memahami suatu fenomena secara mendalam dan terperinci dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus ini menggunakan berbagai sumber informasi dan referensi jurnal untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai penerapan metode Balanced Scorecard khususnya dalam pengukuran kinerja perspektif keuangan pada PT Hadji Kalla cabang Cokroaminoto. Penelitian ini sangat penting dilakukan karena selama ini, pengukuran kinerja di perusahaan tersebut hanya berfokus pada aspek keuangan saja tanpa mempertimbangkan aspek lain yang lebih menyeluruh seperti yang disediakan oleh Balanced Scorecard.

Dengan adanya pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya menggali secara detail bagaimana implementasi metode tersebut dapat memberikan pemahaman dan solusi yang lebih luas terkait pengukuran kinerja yang holistik, sekaligus mengidentifikasi tantangan dan manfaat dari penggunaan Balanced Scorecard dalam konteks operasional perusahaan tersebut. Metode ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berimbang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Keempat Perspektif Balanced Scorecard

Menurut Kaplan (Kaplan, 1996:15) “if can measure it you can manage it” Pendapat ini menjadi landasan penting dalam melakukan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh aktivitas yang berlangsung di dalam perusahaan. Setiap kegiatan, tanpa terkecuali, perlu diukur dan dianalisis dengan pendekatan yang sesuai, baik melalui metode kualitatif yang menilai aspek-aspek non-numerik, maupun melalui metode kuantitatif yang menggunakan data angka sebagai dasar penilaian. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh gambaran lengkap mengenai performa dan efektivitas operasionalnya, serta mendapatkan wawasan yang mendalam untuk pengambilan keputusan strategis.

Pengukuran dari keempat sudut pandang tersebut Adalah:

1. Perspektif Finansial

Perspektif keuangan digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan dapat membantu menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan terhadap perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Saat Perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, hal pertama yang harus dilakukan dengan mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya.

Dalam pengukuran kinerja keuangan ada tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest (Kaplan dan Norton, 2001). Masing masing tahapan juga mempunyai sasaran yang berbeda, sehingga membuat pengukurannya pun berbeda.

- a) Growth (berkembang) merupakan Langkah awal dalam siklus kehidupan Perusahaan yang mana Perusahaan itu sendiri mempunyai produk atau layanan yang menunjukkan potensi pertumbuhan yang baik, maka manajemen akan berfokus pada pengembangan produk atau layanan baru, dan memperkuat serta memperluas fasilitas produksi, sehingga dapat meningkatkan kemampuan operasional, serta membangun sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang mendukung aktivitas bisnis secara global. Selain itu juga mereka berupaya menjaga dan membantu mempererat hubungan dengan pelanggan untuk memastikan kelangsungan usaha tersebut.
- b) Sustain (bertahan) merupakan bagian kedua yang mana pada tahap ini, perusahaan terus melakukan investasi dan reinvestasi dengan tujuan untuk mencapai tingkat pengembalian yang optimal. Perusahaan berupaya mempertahankan sekaligus memperluas pangsa pasarnya jika memungkinkan. Investasi difokuskan pada penghilangan hambatan produksi, perluasan kapasitas, dan peningkatan operasi secara berkelanjutan. Target keuangan difokuskan pada tingkat pengembalian investasi, dengan tolok ukur seperti ROI, margin laba, dan rasio operasi yang sering dipakai.
- c) Harvest (panen) yaitu saat perusahaan mulai menikmati hasil dari investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi melakukan investasi besar seperti ekspansi atau pengembangan kemampuan baru, kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang ada. Fokus utama pada tahap ini adalah keuangan, dengan tujuan memaksimalkan arus kas masuk dan mengurangi modal kerja sebagai tolok ukur keberhasilan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam Balanced Scorecard melihat kondisi pelanggan dan segmen pasar yang dipilih perusahaan untuk bersaing dengan pesaing lainnya. Pilihan segmen ini menunjukkan kelompok pelanggan yang menjadi sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan berdasarkan lima aspek utama (Kaplan, 1996:67):

1. Pangsa pasar: Mengukur seberapa besar bagian pasar yang dimiliki perusahaan dalam suatu area bisnis tertentu, yang dapat dihitung berdasarkan nilai uang, jumlah pelanggan, atau volume produk yang terjual.

2. Retensi pelanggan: Mengukur persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang sudah ada saat ini.
3. Akuisisi pelanggan: Mengukur persentase penambahan pelanggan baru dan membandingkan total penjualan dengan jumlah pelanggan baru.
4. Kepuasan pelanggan: Diukur dengan berbagai cara, seperti survei lewat surat, wawancara melalui telepon, atau wawancara langsung.
5. Customer Profitability (profitabilitas pelanggan); merupakan pengukuran keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Analisis proses bisnis internal pada perusahaan ini dilakukan dengan menggunakan metode value chain. Manajemen dapat mengidentifikasi proses bisnis yang penting untuk menjadi keunggulan perusahaan.

Balanced Scorecard pada perspektif ini membantu manajer untuk mengevaluasi seberapa baik operasi bisnis berjalan dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Sehingga Perspektif ini perlu dirancang dengan cermat oleh orang-orang yang paling memahami misi perusahaan, karena konsultan luar biasanya tidak memiliki pemahaman tersebut.

Membagi proses bisnis internal ke dalam beberapa tahapan : Kaplan dan Narton (1996)

1. Proses inovasi, adalah bagian penting dalam menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Keefisienan, efektivitas, dan ketepatan waktu dalam proses ini membantu mengurangi biaya dalam penciptaan nilai tersebut. Pada tahap ini, unit bisnis memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan produk atau jasa yang sesuai. Biasanya, bagian pemasaran bertanggung jawab atas proses inovasi agar setiap produk yang diluncurkan ke pasar memenuhi kebutuhan pasar dan siap untuk dikomersialkan.
2. Proses operasi yaitu, kegiatan untuk memproduksi dan mengirimkan produk atau jasa. Proses ini terdiri dari dua bagian utama: pertama, pembuatan produk, dan kedua, pengiriman produk ke pelanggan. Kinerja proses operasi biasanya diukur berdasarkan waktu, kualitas, dan biaya.
3. proses pelayanan purna jual Proses ini adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan setelah produk atau jasa terjual. Misalnya termasuk penanganan garansi, perbaikan barang rusak atau yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran. Perusahaan bisa menilai apakah pelayanan purna jual ini memenuhi harapan pelanggan dengan mengukur kualitas, biaya, dan waktu, sama seperti pada proses operasi. Untuk waktu, perusahaan dapat mengukur lamanya proses dari saat menerima keluhan pelanggan hingga keluhan tersebut selesai ditangani.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Dalam proses ini menentukan infrastruktur yang perlu dibangun untuk perusahaan agar mendukung pertumbuhan dan kinerja jangka panjang. Proses pembelajaran dan pertumbuhan berasal dari tiga faktor utama: sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi.

Dalam perspektif ini termasuk pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang mendukung peningkatan individu dan organisasi. Hasil pengukuran dari tiga perspektif sebelumnya biasanya menunjukkan adanya kesenjangan besar antara kemampuan sumber daya manusia, sistem, dan prosedur saat ini dengan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan investasi pada ketiga faktor tersebut agar dapat berkembang menjadi organisasi yang terus belajar (learning organization).

Dalam perspektif ini ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Kapabilitas Kerja

Dimana manajemen membantu mengubah pandangan pegawai terhadap organisasi, yang mana para pegawai menyumbangkan kemampuannya untuk sebuah organisasi. Oleh karena itu, perencanaan dan pelaksanaan program reskilling pegawai

sangat penting agar kecerdasan dan kreativitas mereka dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.Kapabilitas Sistem Informasi

Meskipun motivasi dan keterampilan pegawai sudah mendukung tercapainya tujuan perusahaan, informasi yang tepat dan berkualitas tetap sangat dibutuhkan. Dengan sistem informasi yang baik, kebutuhan seluruh level manajemen dan pegawai akan informasi yang akurat dan tepat waktu dapat terpenuhi dengan optimal.

3.Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk memastikan adanya Proses berkelanjutan dalam memberikan motivasi dan dorongan inisiatif kepada pegawai. Manajemen modern menjelaskan bahwa pembelajaran melalui pengalaman, seperti mencoba dan memperbaiki kesalahan, sangat penting bagi pegawai. Hal ini membantu semua level pegawai, tidak hanya manajemen strategis, untuk memahami perubahan lingkungan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Dukungan diperlukan dalam bentuk motivasi kuat dan pemberian wewenang yang cukup agar pegawai bisa mengambil keputusan. Selain itu, perusahaan juga harus terus melakukan penyesuaian agar tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

Keempat perspektif tersebut saling terkait dengan hubungan sebab dan akibat yang menjelaskan tujuan dan cara pengukuran masing-masing perspektif. Hubungan antara berbagai sasaran strategi yang dibuat dalam perencanaan strategis dengan kerangka Balanced Scorecard membantu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai hasil keuangan yang lebih baik. Kemampuan ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang kompetitif.

KESIMPULAN

Balanced Scorecard pada dasarnya adalah metode pengukuran kinerja yang mengubah strategi organisasi menjadi serangkaian aktivitas terencana yang bisa diukur secara terus-menerus. Balanced Scorecard melihat peningkatan kinerja organisasi dari empat sudut pandang, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif dalam Balanced Scorecard, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan, saling mendukung dan tidak bisa dipisahkan. Keseimbangan antara pengukuran dari masing-masing perspektif ini penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Misalnya, peningkatan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendorong perbaikan di proses bisnis dan kepuasan pelanggan, yang akhirnya meningkatkan hasil keuangan perusahaan secara keseluruhan.

Namun, penerapan Balanced Scorecard bukan hal yang mudah. Diperlukan komitmen dari pimpinan dan karyawan agar konsep ini berjalan dengan baik. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh Sarah Mavrinac dan Ian Alliot, banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menyelaraskan aktivitas dan strategi dengan tujuan jangka panjang mereka. Kadang strategi yang dijalankan justru tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Beberapa kesulitan lain yang sering ditemui adalah kekhawatiran bahwa sistem pengendalian manajemen berbasis Balanced Scorecard akan menggantikan sistem lama dan membawa dampak negatif. Selain itu, menyatukan budaya organisasi dengan strategi baru ini juga menimbulkan tantangan.

Meskipun begitu, banyak perusahaan di Amerika mulai mencoba menerapkan Balanced Scorecard dengan melakukan penyesuaian sesuai kondisi organisasi masing-masing. Dengan penerapan ini, kinerja perusahaan dapat meningkat, dan pencapaian tujuan jangka panjang akan lebih mudah dipantau melalui pengukuran aktivitas yang merupakan wujud dari tujuan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi. (2000). Partial Least Squares (PLS) Regression. The University of Texas at Dallas.
- Abdul, H. (2001). Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah. Yogyakarta: Penerbit UPP AMP YKPN.
- Abdullah, M.F. (2002). Dasar-dasar Manajemen Keuangan. Malang: Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.
- Agnes, S. (2001). Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Anggito, A. & Setiawan, J. (2018). Metodologi Penelitian Kualitatif (Cetakan Pertama). Jawa Barat: CV Jejak.
- Anonim. (1992). *Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 826/KMK.013/1992 tentang Penggolongan Kesehatan BUMN*.
- Anonim. (2006). Bisnis Bank: Referensi Bisnis Perbankan dan Keuangan. Vol. 2, No. 14.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2005). Management Control System (Edisi Pertama). Jakarta: Salemba Empat.
- Armstrong, M. (1994). Performance Management. London: Kogan Page Ltd.
- Aswin. (2005). Dampak Desentralisasi Fiskal terhadap Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi di Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah). Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Beccal, R. (1999). Performance Management (Terjemahan oleh Surya Dharma & Yanuar Irawan, 2005). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bernard, B., & Alexandra, S. (2003). Structural Equation Modeling in an Utilization Tentative of Balanced Scorecard. Diakses dari www.emeraldinsight.com.
- Brinkerhoff, D.W. (1994). Looking Out, Looking In, Looking Ahead. PA Times, Vol. 17, no. 12, 11.
- Bryant, L., Jones, D.A., & Widener, S.K. (2004). Managing Value Creation Within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. Journal of Management Accounting Research, Vol. 16, 107-131.
- Deviesta, D. (2019). Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: CV Andi.
- Effendy, Onong Uchjana. (2013). Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2009). Akuntansi Manajemen (Edisi 8). Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D.R. & Mowen, M.M. (2013). Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Hery. (2013). 240 Konsep Penting Akuntansi dan Auditing yang Perlu Anda Ketahui. Yogyakarta: Gava Media.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2000). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Krismiaji. (2002). Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Cetakan Kesebelas). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mardiasmo. (2002). Akuntansi Keuangan Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.