

## ABSTRAK

Dalam menilai kinerja badan usaha, seorang manajer seharusnya tidak memilih antara lebih memperhatikan kinerja finansial atau operasional, karena tidak ada suatu alat ukur kinerja yang secara independen dapat menunjukkan kinerja suatu target usaha dengan jelas. Untuk dapat menunjukkan keseimbangan antara kinerja finansial dan operasional, manajer memerlukan *balance scorecard*.

*Balance scorecard* bukan merupakan alat ukur kinerja yang biasa, karena *scorecard* ini tidak hanya mengukur kinerja suatu badan usaha. Dengan kemampuan *balance scorecard* menunjukkan hubungan timbal balik dan keseimbangan antara kinerja finansial dan operasional sekaligus, hal ini akan semakin memicu kinerja badan usaha menjadi semakin baik dan berkembang.

Hal yang utama dari pembahasan topik ini adalah bagaimana *balance scorecard* dapat menunjukkan keterkaitan antara keberhasilan kinerja badan usaha pada saat ini dengan sukses yang hendak dicapai pada masa yang akan datang. Keberhasilan kinerja badan usaha pada saat ini dapat dilihat dari hasil pengukuran kinerja dan tercapainya goal keempat perspektif *balance scorecard*, sedangkan keberhasilan kinerja pada masa yang akan datang dapat dilihat dari sejauh mana badan usaha dapat mencapai visi pada akhir periode peramalan.

Untuk itu, *goal* yang ditetapkan sebagai standard kinerja dalam *balance scorecard* berorientasi pada visi, strategi dan *Critical Success Factors* badan usaha. Dengan demikian kinerja badan usaha yang diukur benar-benar merupakan *critical performance*. Hal ini akan semakin menfokuskan perhatian manajer pada hasil kinerja *Critical Success factors* dan memicu kinerja badan usaha untuk mencapai visi.

Penerapan *balance scorecard* dalam PT "X" akan membantu manajer mengidentifikasi apa yang menjadi prioritas sekaligus standar kinerja badan usaha dalam suatu periode tertentu untuk mencapai WE FOCUS 2000, misalnya dalam :

- *Financial Perspective*, yaitu peningkatan *Expected Cash Flow*, peningkatan penjualan dan margin laba dan peningkatan *Corporate Value*

- *Customer Perspective*, yaitu peningkatan Customer Satisfaction
- *Internal Business Perspective*, yaitu meningkatkan produktifitas operasional, meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan dan menekan *turnover* karyawan.
- *Innovation & Learning Perspective*, yaitu meningkatkan kinerja investasi pada *Fixed Asset* dan *Working Capital*.

Di dalam *balance scorecard*, standar kinerja PT "X" dalam setiap perspektif memiliki hubungan timbal balik, sebagai berikut :

- meningkat/ menurun-nya dana yang tersedia akan mempengaruhi kinerja badan usaha untuk meningkatkan/ menurunkan *service* yang dapat diberikan badan usaha kepada *customer*, padahal
- meningkat/ menurun-nya *Customer Satisfaction* akan meningkatkan/ menurunkan Penjualan dan *Expected Cash Flow*,
- meningkat/ menurun-nya produktivitas operasional dan karyawan akan meningkatkan/ menurunkan *Custoemer Satisfaction*, Margin Laba serta *Expected Cash Flow* badan usaha,
- meningkat/ menurun-nya kinerja investasi pada *Fixed Asset* dan *Working Capital* akan meningkatkan/ menurunkan *Customer Satisfaction*, Produktivitas operasional, Penjualan, Margin Laba, *Expected Cash Flow* dan *Corporate Value*.

*Corporate Value* adalah nilai badan usaha di mata para *stakeholder*, sedangkan kinerja badan usaha yang ada dalam *balance scorecard* menunjukkan upaya badan usaha untuk memenuhi kebutuhan para *stakeholder* tersebut. Bila hasil analisis kinerja dengan *balance scorecard* memuaskan, berarti *Value Driver* meningkat. Meningkatkan/ menurun-nya kinerja *Value Drive* memicu peningkatan/ penurunan *Corporate value*. Karena WE FOCUS 2000 hanya dapat dicapai, maka bila badan usaha mampu memenuhi kebutuhan seluruh *stakeholder*-nya dengan seimbang, berarti peningkatan/ penurunan *Corporate Value* menunjukkan kemungkinan tercapai/ tidak-nya visi PT "X", yaitu WE FOCUS 2000.