

Balanced Scorecard (BSC)

[Prof Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

RUDYCT e-PRESS

September, 2024

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal 1990-an. BSC digunakan untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi mereka ke dalam serangkaian tujuan yang jelas dan dapat diukur. Alat ini tidak hanya fokus pada pengukuran keuangan, tetapi juga mencakup perspektif lain yang penting bagi kinerja jangka panjang organisasi.

Detail tentang Balanced Scorecard:

1. Konsep Dasar Balanced Scorecard:

- **Definisi:** BSC adalah kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk mengukur dan mengelola kinerja mereka dengan menggunakan serangkaian indikator yang seimbang, yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan.
- **Tujuan:** BSC bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi, memastikan bahwa keputusan tidak hanya didasarkan pada hasil keuangan jangka pendek, tetapi juga pada faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

2. Empat Perspektif Utama dalam Balanced Scorecard:

- **1. Perspektif Keuangan:**
 - **Fokus:** Mengukur hasil finansial yang dihasilkan oleh strategi dan operasi organisasi.

- **Indikator:** Misalnya, Return on Investment (ROI), laba bersih, margin keuntungan, dan pendapatan per saham.
- **Pertanyaan Kunci:** "Bagaimana kita terlihat di mata pemegang saham?"
- **2. Perspektif Pelanggan:**
 - **Fokus:** Mengukur bagaimana pelanggan melihat organisasi dan seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan mereka.
 - **Indikator:** Misalnya, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pangsa pasar, dan nilai pelanggan seumur hidup.
 - **Pertanyaan Kunci:** "Bagaimana kita dilihat oleh pelanggan?"
- **3. Perspektif Proses Bisnis Internal:**
 - **Fokus:** Mengukur efisiensi dan efektivitas proses internal yang kritis dalam menciptakan nilai bagi pelanggan.
 - **Indikator:** Misalnya, waktu siklus, tingkat kesalahan, efisiensi operasional, dan inovasi proses.
 - **Pertanyaan Kunci:** "Bagaimana kita dapat meningkatkan proses internal kita untuk memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan?"
- **4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:**
 - **Fokus:** Mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi, meningkatkan, dan belajar, yang sangat penting untuk pertumbuhan jangka panjang.
 - **Indikator:** Misalnya, keterampilan karyawan, kepuasan karyawan, tingkat inovasi, dan budaya organisasi.
 - **Pertanyaan Kunci:** "Bagaimana kita dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai dalam jangka panjang?"

3. Manfaat Balanced Scorecard:

- **Pandangan Seimbang:** BSC memberikan pandangan yang lebih holistik dan seimbang tentang kinerja organisasi, mencakup faktor-faktor keuangan dan non-keuangan.
- **Transparansi dan Akuntabilitas:** Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur, BSC meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di seluruh organisasi.
- **Penyelarasan Strategi:** BSC membantu memastikan bahwa semua bagian dari organisasi bekerja menuju tujuan strategis yang sama, dengan menghubungkan tujuan individu atau tim dengan strategi perusahaan.
- **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Dengan data yang komprehensif dari berbagai perspektif, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dan didukung oleh bukti.

4. Implementasi Balanced Scorecard:

- **Menetapkan Tujuan:** Mulailah dengan menetapkan tujuan strategis yang ingin dicapai di bawah setiap perspektif.
- **Memilih Indikator Kinerja:** Pilih indikator yang sesuai untuk mengukur kemajuan terhadap setiap tujuan.
- **Mengkomunikasikan Strategi:** Pastikan seluruh organisasi memahami bagaimana strategi diterjemahkan ke dalam tindakan spesifik dan diukur melalui BSC.
- **Menggunakan BSC sebagai Alat Manajemen:** Secara teratur tinjau dan sesuaikan strategi berdasarkan hasil yang diukur oleh BSC.

5. Contoh Balanced Scorecard:

- **Keuangan:** Tingkat pertumbuhan pendapatan, margin keuntungan.
- **Pelanggan:** Indeks kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan.
- **Proses Internal:** Waktu siklus produksi, efisiensi operasional.
- **Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Tingkat pelatihan karyawan, tingkat inovasi produk.

Balanced Scorecard membantu organisasi tidak hanya mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk

keberhasilan jangka panjang dengan mempertimbangkan keseimbangan antara berbagai aspek yang mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Bagaimana cara mengukur/menghitung: Contoh Balanced Scorecard:

- Keuangan: Tingkat pertumbuhan pendapatan, margin keuntungan.
- Pelanggan: Indeks kepuasan pelanggan, tingkat retensi pelanggan.
- Proses Internal: Waktu siklus produksi, efisiensi operasional.
- Pembelajaran dan Pertumbuhan: Tingkat pelatihan karyawan, tingkat inovasi produk.

Berikut adalah cara mengukur atau menghitung setiap contoh indikator dalam **Balanced Scorecard**:

1. Perspektif Keuangan

- **Tingkat Pertumbuhan Pendapatan: Definisi:** Persentase peningkatan pendapatan dari satu periode ke periode berikutnya, biasanya diukur dari tahun ke tahun.

Rumus:

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \left(\frac{\text{Pendapatan Periode Ini} - \text{Pendapatan Periode Sebelumnya}}{\text{Pendapatan Periode Sebelumnya}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika pendapatan tahun ini adalah \$10 juta dan tahun lalu adalah \$8 juta:

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \left(\frac{10 \text{ juta} - 8 \text{ juta}}{8 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 25\%$$

- **Margin Keuntungan:**

Definisi: Persentase laba bersih yang diperoleh dari total pendapatan, yang menunjukkan efisiensi organisasi dalam menghasilkan keuntungan.

Rumus:

$$\text{Margin Keuntungan} = \left(\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Total}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika laba bersih perusahaan adalah \$2 juta dari pendapatan \$10 juta:

$$\text{Margin Keuntungan} = \left(\frac{2 \text{ juta}}{10 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 20\%$$

Tingkat Pertumbuhan Pendapatan = $\left(\frac{\text{Pendapatan Periode Ini} - \text{Pendapatan Periode Sebelumnya}}{\text{Pendapatan Periode Sebelumnya}} \right) \times 100\%$
 $\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \left(\frac{\text{Pendapatan Periode Ini} - \text{Pendapatan Periode Sebelumnya}}{\text{Pendapatan Periode Sebelumnya}} \right) \times 100\%$

Contoh: Jika pendapatan tahun ini adalah \$10 juta dan tahun lalu adalah \$8 juta:

Tingkat Pertumbuhan Pendapatan = $\left(\frac{10 \text{ juta} - 8 \text{ juta}}{8 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 25\%$
 $\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \left(\frac{10 \text{ juta} - 8 \text{ juta}}{8 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 25\%$

- **Margin Keuntungan: Definisi:** Persentase laba bersih yang diperoleh dari total pendapatan, yang menunjukkan efisiensi organisasi dalam menghasilkan keuntungan.

Rumus:

Margin Keuntungan = $\left(\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Total}} \right) \times 100\%$
 $\text{Margin Keuntungan} = \left(\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Total}} \right) \times 100\%$

Contoh: Jika laba bersih perusahaan adalah \$2 juta dari pendapatan \$10 juta:

$$\text{Margin Keuntungan} = (2 \text{ juta} / 10 \text{ juta}) \times 100\% = 20\%$$

$$= \left(\frac{2}{10} \right) \times 100\% = 20\%$$

2. Perspektif Pelanggan

- **Indeks Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction Index): Definisi:** Skor rata-rata yang menggambarkan kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang diberikan, biasanya diukur melalui survei.

Rumus:

$$\text{Customer Satisfaction Index} = \frac{\text{Total Skor Kepuasan yang Diberikan}}{\text{Jumlah Responden}}$$

Contoh: Jika 100 pelanggan memberikan total skor 400 (dengan skala 1-5):

$$\text{Customer Satisfaction Index} = \frac{400}{100} = 4,0$$

- **Tingkat Retensi Pelanggan (Customer Retention Rate):**

Definisi: Persentase pelanggan yang tetap setia menggunakan produk atau layanan dari waktu ke waktu.

Rumus:

$$\text{Customer Retention Rate} = \left(\frac{\text{Jumlah Pelanggan Akhir Periode} - \text{Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan di Awal Periode}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika Anda memulai tahun dengan 1.000 pelanggan, memperoleh 200 pelanggan baru, dan mengakhiri tahun dengan 1.050 pelanggan:

$$\text{Customer Retention Rate} = \left(\frac{1,050 - 200}{1,000} \right) \times 100\% = 85\%$$

$$\text{Customer Satisfaction Index} = \frac{\text{Total Skor Kepuasan yang Diberikan}}{\text{Jumlah Responden}}$$

Contoh: Jika 100 pelanggan memberikan total skor 400 (dengan skala 1-5):

Customer Satisfaction Index = $\frac{400}{100} = 4,0$
 Customer Satisfaction Index = $\frac{100}{400} = 0,25$

- **Tingkat Retensi Pelanggan (Customer Retention Rate): Definisi:**
 Persentase pelanggan yang tetap setia menggunakan produk atau layanan dari waktu ke waktu.

Rumus:

Customer Retention Rate = $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Akhir Periode} - \text{Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan di Awal Periode}} \times 100\%$
 Customer Retention Rate = $\frac{1.050 - 200}{1.000} \times 100\% = 85\%$

Contoh: Jika Anda memulai tahun dengan 1.000 pelanggan, memperoleh 200 pelanggan baru, dan mengakhiri tahun dengan 1.050 pelanggan:

Customer Retention Rate = $\frac{1.050 - 200}{1.000} \times 100\% = 85\%$
 Customer Retention Rate = $\frac{1.050 - 200}{1.000} \times 100\% = 85\%$

3. Perspektif Proses Internal

- **Waktu Siklus Produksi (Production Cycle Time): Definisi:** Total waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu siklus produksi, dari awal hingga produk siap untuk didistribusikan.

Rumus:

Contoh: Jika produksi dimulai pada jam 8 pagi dan selesai pada jam 4 sore:

$$\text{Production Cycle Time} = 4 : 00PM - 8 : 00AM = 8 \text{ jam}$$

- **Efisiensi Operasional (Operational Efficiency):**

Definisi: Perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam proses operasional.

Rumus:

$$\text{Operational Efficiency} = \frac{\text{Output Total}}{\text{Input Total}}$$

Contoh: Jika pabrik menghasilkan produk senilai \$500.000 dengan biaya bahan baku dan tenaga kerja \$400.000:

$$\text{Operational Efficiency} = \frac{500,000}{400,000} = 1,25$$

Interpretasi: Rasio di atas 1 menunjukkan efisiensi tinggi.

Production Cycle Time=Waktu Penyelesaian Produk–Waktu Mulai Produksi
 $\text{Production Cycle Time} = \text{Waktu Penyelesaian Produk} - \text{Waktu Mulai Produksi}$
 Production Cycle Time=Waktu Penyelesaian Produk–Waktu Mulai Produksi

Contoh: Jika produksi dimulai pada jam 8 pagi dan selesai pada jam 4 sore:

Production Cycle Time=4:00PM–8:00AM=8 jam
 $\text{Production Cycle Time} = 4:00 \text{ PM} - 8:00 \text{ AM} = 8 \text{ jam}$
 Production Cycle Time=4:00PM–8:00AM=8 jam

- **Efisiensi Operasional (Operational Efficiency):** **Definisi:** Perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam proses operasional.

Rumus:

Operational Efficiency=Output Total/ Input Total
 $\text{Operational Efficiency} = \frac{\text{Output Total}}{\text{Input Total}}$
 Operational Efficiency=Input Total/ Output Total

Contoh: Jika pabrik menghasilkan produk senilai \$500.000 dengan biaya bahan baku dan tenaga kerja \$400.000:

Operational Efficiency=500,000/400,000=1,25
 $\text{Operational Efficiency} = \frac{500,000}{400,000} = 1,25$
 Operational Efficiency=400,000/500,000=0,8

Interpretasi: Rasio di atas 1 menunjukkan efisiensi tinggi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- **Tingkat Pelatihan Karyawan (Employee Training Rate): Definisi:** Persentase karyawan yang telah menerima pelatihan dalam periode tertentu.

Rumus:

$$\text{Employee Training Rate} = \left(\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dit raining}}{\text{Jumlah Total Karyawan}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika 150 dari 200 karyawan telah menerima pelatihan dalam satu tahun:

$$\text{Employee Training Rate} = \left(\frac{150}{200} \right) \times 100\% = 75\%$$

- **Tingkat Inovasi Produk (Product Innovation Rate):**

Definisi: Persentase pendapatan yang dihasilkan dari produk baru yang diluncurkan dalam periode tertentu.

Rumus:

$$\text{Product Innovation Rate} = \left(\frac{\text{Pendapatan dari Produk Baru}}{\text{Pendapatan Total}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika produk baru menghasilkan pendapatan \$3 juta dari total pendapatan \$10 juta:

$$\text{Product Innovation Rate} = \left(\frac{3 \text{ juta}}{10 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 30\%$$

Employee Training Rate=(Jumlah Karyawan yang Dit rainingJumlah Total Kar
yawan)×100%\text{Employee Training Rate} = \left(\frac{\text{Jumlah
Karyawan yang Dit raining}}{\text{Jumlah Total Karyawan}}\right) \times
100\%Employee Training Rate=(Jumlah Total KaryawanJumlah Karyawan y
ang Dit raining)×100%

Contoh: Jika 150 dari 200 karyawan telah menerima pelatihan dalam satu tahun:

Employee Training Rate=(150200)×100%=75%\text{Employee Training
Rate} = \left(\frac{150}{200}\right) \times 100\% =
75\%Employee Training Rate=(200150)×100%=75%

- **Tingkat Inovasi Produk (Product Innovation Rate): Definisi:**
Persentase pendapatan yang dihasilkan dari produk baru yang diluncurkan dalam periode tertentu.

Rumus:

$$\text{Product Innovation Rate} = \left(\frac{\text{Pendapatan dari Produk Baru}}{\text{Pendapatan Total}} \right) \times 100\%$$

Contoh: Jika produk baru menghasilkan pendapatan \$3 juta dari total pendapatan \$10 juta:

$$\text{Product Innovation Rate} = \left(\frac{3 \text{ juta}}{10 \text{ juta}} \right) \times 100\% = 30\%$$

Masing-masing metrik ini memberikan wawasan yang berbeda tentang kinerja organisasi dan membantu dalam memastikan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada hasil finansial, tetapi juga pada peningkatan kepuasan pelanggan, efisiensi proses, serta inovasi dan pengembangan karyawan.