
PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH (UMKM)

Effectiveness of Implementing the Balanced Scorecard in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs)

¹Azka Rizkia Salsabilla, ²Abdul Rahman

^{1,2}Politeknik STIA LAN Bandung

¹rhnoke@gmail.com, ²azkarizkiaa@gmail.com

**INFORMASI
ARTIKEL**

Article history :

Dikirim :

06-10-2023

Revisi Pertama :

28-06-2024

Diterima :

28-06-2024

Kata Kunci :

*UMKM, Balanced
Scorecard, Produktivitas*

Keywords :

*MSMEs, Balanced
Scorecard, Productivity*

ABSTRAK

UMKM adalah usaha produktif yang dimiliki perorangan ataupun badan usaha yang telah memenuhi kriteria sebagai usaha. Di zaman sekarang ini masih banyak pelaku UMKM yang belum mengetahui penerapan balanced scorecard yang sangat berpengaruh pada bisnisnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan informasi mengenai penerapan balanced scorecard yang bisa meningkatkan produktivitas usaha pada UMKM. Metode yang digunakan adalah metode penelitian kepustakaan (library research) yaitu pengumpulan data dari laporan penelitian, literatur - literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Serta menggunakan metode internet searching, teknik pengumpulan data dengan melalui bantuan teknologi seperti berupa alat atau mesin pencari di internet dimana segala informasi itu tersedia di dalamnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan balanced scorecard di dalam UMKM sangat berpengaruh terhadap produktivitas usaha, mulai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Abstract

UMKM (Micro, Small and Medium Enterprises) are productive businesses owned by individuals or business entities that have met the criteria as a business. In this day and age there are still many MSMEs who do not know the application of the balanced scorecard which is very influential in their business. The purpose of this study is to provide information regarding the implementation of the balanced scorecard which can increase business productivity in MSMEs. The method used is the method of library research (library research), namely collecting data from research reports, literature related to this research. As well as using internet searching methods, data collection techniques with the help of technology such as tools or search engines on the internet where all the information is available in it. The results of the study show that the application of the balanced scorecard in MSMEs

greatly influences business productivity, starting from the perspective of finance, customers, business processes and growth and learning.

A. PENDAHULUAN / INTRODUCTION

Perekonomian Indonesia pada tahun 2013 tumbuh sebesar 5.78%, jika dibandingkan tahun 2012, di mana semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan, dengan pertumbuhan sektor perdagangan, hotel, dan restoran 5.93% (BPS, 2014). Tim Kajian Sektor Riil, mencakup sektor perdagangan, hotel, dan restoran, Kementerian Keuangan Republik Indonesia melaporkan bahwa sektor perdagangan, hotel, dan restoran termasuk dalam klasifikasi sektor tersier, dan menempati urutan kedua setelah sektor pengangkutan dan komunikasi dalam peringkat pertumbuhan PDB sektor tersier. Lebih jauh dijelaskan bahwa perkembangan jumlah usaha dari tahun 2007-2010 menunjukkan peningkatan tiap tahunnya, yaitu sebesar 22.4 % / tahun, di mana pada tahun 2010 46.6% dari total usaha restoran dan rumah makan, lokasinya terdapat di Jakarta, yaitu sebanyak 1,359 unit (Kemenkeu RI, 2012).

Kini sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator- indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Konsep Balanced Scorecard telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (HBR, January,1992). Konsep Balanced Scorecard ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitiveness dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu.

Gumbus dan Lussier (2006) dan Rompho (2011) menjelaskan bahwa telah banyak dilakukan penelitian pada organisasi besar yang mengimplementasikan balanced scorecard, namun hanya sedikit pustaka yang meninjau implementasi metode ini pada unit- unit usaha kecil menengah (UKM). Lebih jauh Rompho menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di UKM, berbeda dengan penerapan di organisasi yang besar, diantaranya diakibatkan terbatasnya waktu maupun sumber daya untuk mengelola sistem pengukuran kinerja ini. Namun dalam penelitiannya, Rompho menyimpulkan bahwa meskipun sejumlah penelitian melaporkan keterbatasan penerapan balanced scorecard di UKM, namun hal tersebut tidak mengindikasikan bahwa balanced scorecard tidak dapat diterapkan pada UKM, di mana tuntutan agar cepat dalam memberikan respon terhadap perubahan sangatlah mendesak.

Kinerja perusahaan adalah suatu ukuran tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan, terutama kinerja perusahaan ini dapat digunakan untuk mendatangkan investor baru. Balanced scorecard adalah strategi manajemen untuk meningkatkan, mengidentifikasi serta mengukur beberapa fungsi internal bisnis dan bagaimana hasil eksternal dari bisnis tersebut. Data yang digunakan dalam balanced scorecard ini sangat penting untuk mendukung hasil kuantitatif untuk dipertimbangkan oleh manajerial perusahaan sebagai bahan penentu keputusan. Scorecard sendiri memiliki makna lain berupa kartu skor. Kartu skor yang dimaksudkan yaitu kartu yang digunakan dalam merencanakan strategi berdasarkan pada skor yang diwujudkan pada masa yang akan datang. Lalu balanced memiliki makna seimbang, mengukur kinerja seseorang secara seimbang dari sisi keuangan dan juga non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal.

Menurut Luis dan Biromo (2007:16), "Balanced scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial, non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat". Menurut Dr. Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard Business

School (1990), "Balanced scorecard yaitu sebuah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, Proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan".

Menurut Tungal (2001:3), "Balanced scorecard adalah laporan akuntansi yang di dalamnya terdapat empat faktor dari perusahaan agar perusahaan itu sukses yang pertama adalah kinerja finansial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran".

Perspektif dalam Balanced Scorecard Menurut Kaplan dan Norton, terdapat dua keunggulan utama dari pendekatan empat perspektif Balanced Scorecard (BSC), yaitu adalah:

1. Balanced Scorecard menyatukan elemen-elemen yang berbeda dari agenda kompetitif perusahaan dalam satu laporan.
2. Dengan menggabungkan semua metrik operasional yang krusial, manajer per divisi atau departemen dipaksa untuk mempertimbangkan suatu pencapaian dengan risiko-risiko yang berpotensi terjadi.

Ada empat (4) perspektif dalam balanced scorecard, yaitu:

- Perspektif Keuangan
Ukuran kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.
- Perspektif Konsumen
Terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan.
- Perspektif Proses Bisnis Kemampuan perusahaan untuk Melakukan peningkatan secara terusmenerus melalui proses kualitas produk yang lebih baik.
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
Meningkatkan sumber daya internal perusahaan atau keahlian karyawan, retensi karyawan dan tingkat keluhan karyawan.

Manfaat Balanced Scorecard

1. Perencanaan strategi yang lebih baik dan terstruktur
Dengan balanced scorecard, perusahaan bisa merancang kerangka kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam peta strategi yang membantu manajer untuk berpikir tentang hubungan sebab-akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda.
2. Meningkatkan komunikasi strategi dan ketepatan eksekusi
Dengan balanced scoreboard, setiap divisi dalam perusahaan dipacu untuk berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai goals perusahaan yang mana akan berdampak pada sistem kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan dinamis
3. Memudahkan tiap karyawan untuk melihat bagaimana goals individual mereka berkaitan dengan strategi perusahaan
Dikarenakan kerangka kerja yang telah terbangun dengan jelas, balanced scorecard akan membantu tiap karyawan untuk menyelaraskan tujuan mereka dengan goals perusahaan. Karyawan bisa secara mandiri menghubungkan apa yang bisa mereka lakukan untuk kemajuan tim dan perusahaan.
4. Memastikan strategi tetap berjalan pada track-nya
Dengan balanced scorecard, perusahaan bisa mengukur dan memantau perkembangan perusahaan menuju goals. Sehingga jika terjadi sesuatu di luar dari perencanaan perusahaan bisa langsung sigap tanggap untuk mengupayakan bagaimana kondisi bisa terkendali kembali.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Dalam perekonomian Indonesia Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar. Selain itu kelompok ini terbukti tahan terhadap

berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Penguatan kelompok usaha mikro, kecil dan menengah yang melibatkan banyak kelompok sepertinya sudah menjadi keharusan. Kriteria usaha yang termasuk dalam usaha mikro kecil dan menengah telah diatur dalam payung hukum berdasarkan undang-undang.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 pengertian UMKM ialah sebagai berikut: Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro. Menurut Rudjito, Usaha mikro merupakan bisnis kecil. Meskipun berskala kecil, namun bisnis tersebut mampu membantu roda perekonomian negara. Menurut Primiana, usaha mikro adalah penggerak utama yang dapat membantu membangun Indonesia. Menurut Inna, usaha mikro sendiri bisa diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis. Contohnya seperti agraris, industri manufaktur, agribisnis, dan sumber daya manusia. Menurut Kwartono, Usaha yang dikategorikan ke dalam skala mikro yaitu jenis usaha yang nilai kekayaannya Rp200.000.000. Nilai tersebut dihitung berdasarkan omset penjualan per tahun dari perusahaan terkait.

Ciri-Ciri Usaha Mikro

- Lokasi Usaha

Sebuah usaha mikro memiliki lokasi yang berpindah-pindah. Artinya para pelaku usaha bisa menyesuaikan lokasinya sesuai dengan kebutuhan. Izin usaha pelaku bisnis mikro biasanya tidak meliputi tanah dan juga bangunan. Itulah kenapa, usaha yang mereka jalankan bisa berpindah-pindah kapan saja.

- Produk yang Dijual

Para pengelola usaha bebas berganti-ganti produk yang mereka jual. Hal tersebut dikarenakan, pelaku bisnis mikro kecil dan menengah biasanya memiliki produk dagangan yang tidak terlalu banyak.

- Tidak Atas Dasar Administrasi Organisasi

UMKM belum memiliki pengaturan kebijakan yang jelas. Itulah kenapa, dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya, usaha mikro ini tidak berdasarkan administrasi organisasi. Hal ini sesuai dengan peran utamanya yaitu sebagai penggerak perekonomian bangsa.

B. METODE/METHOD

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah penelitian kepustakaan (library research) adalah pengumpulan data dari laporan penelitian, literatur – literatur yang berkaitan dengan penelitian ini. Serta menggunakan metode internet searching, adalah teknik pengumpulan data dengan melalui bantuan teknologi seperti berupa alat atau mesin pencari di internet dimana segala informasi itu tersedia didalamnya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN/ RESEARCH FINDING AND DISCUSSION

Balanced Scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan, keunggulan pendekatan BSC dalam pengukuran kinerja organisasi adalah mampu menghasilkan penilaian objektif yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Balanced Scorecard meninjau UMKM X dari 4 (empat) perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jika dilihat dari perspektif keuangan UMKM X harus memperoleh pendapatan yang semaksimal mungkin dengan pengeluaran yang minimal. UMKM X dalam perspektif pelanggan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan 47 tujuan finansial perusahaan. UMKM X meninjau aspek ini dengan meningkatkan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal dalam UMKM X adalah

meningkatkan kualitas produk, membuat variasi produk dan memperluas pangsa pasar, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam UMKM X yakni memberikan pelatihan manajemen mutu pada karyawan, meningkatkan keterampilan dan kinerja SDM sesuai dengan kebutuhan dan meningkatkan kapasitas produksi.

Pada tahap perkembangannya Balanced Scorecard dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategis, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard memberikan gambaran yang jelas tentang keadaan suatu perusahaan baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Setelah diadakan pengukuran dengan metode Balanced Scorecard manajemen sudah memiliki gambaran perkembangan suatu perusahaan baik kinerja yang baik maupun.

Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategik objektif yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan, dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan cost effectiveness, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis.

Setelah UMKM X diukur dengan menggunakan Balanced Scorecard selama beberapa waktu, hasilnya menunjukkan perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan pengukuran kinerja secara tradisional. Manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih menyeluruh, tidak hanya berdasarkan sisi keuangan saja, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang. Berdasarkan pada beberapa tolak ukur finansial dalam penelitian ini, dapat disimpulkan UMKM X kurang baik. Perspektif pelanggan juga menunjukkan kemampuan UMKM X dalam mendapatkan pelanggan baru mengalami penurunan. Dampak dari kurangnya kinerja dari perspektif keuangan dan pelanggan tersebut tidak lepas dari kinerja perspektif internal bisnis dimana kurangnya suatu inovasi dan layanan purna jual menyebabkan pelanggan kurang puas dan lebih tertarik untuk menggunakan produk dan jasa dari 48 UMKM yang lain yang sejenis. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga sangat kurang dimana tingkat retensi karyawan cukup besar dan juga tingkat kepuasan karyawan cukup kurang terhadap perusahaan..

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI/ CONCLUSION AND RECOMMENDATION

Kesimpulan

Penerapan balanced scorecard pada perusahaan UMKM ini membuktikan bahwa dengan keterbatasan sumber daya maupun waktu, sebuah sistem penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan balanced scorecard, yang menggunakan empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif financial, customer, internal business process, dan learning and growth, dapat diterapkan dan aplikatif, selama desain dari tujuan dan ukuran strategis disesuaikan dengan real data yang ada di lapangan dan/atau yang mungkin dan penting untuk sengaja dikumpulkan. Pembudayaan peningkatan berkesinambungan baik bagi perusahaan maupun secara individu, diyakini akan berjalan tanpa hambatan yang signifikan, mengingat proses komunikasi dua arah, serta keterlibatan seluruh karyawan dalam implementasi balanced scorecard ini tidak serumit yang dialami oleh perusahaan yang lebih besar. Komitmen pemilik dan pimpinan serta keterlibatan seluruh karyawan akan menjadi penggerak utama untuk memastikan sistem penilaian kinerja ini terevaluasi.

Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian ini:

1. Tujuan dan ukuran strategis yang diterapkan dalam balanced scorecard benar-benar mencerminkan kondisi riil perusahaan. Lakukan analisis mendalam terhadap data yang tersedia dan kumpulkan data tambahan jika diperlukan untuk memastikan akurasi dan relevansi tujuan strategis.
2. Peningkatan berkesinambungan yang melibatkan seluruh karyawan. Ini bisa dilakukan melalui pelatihan rutin, workshop, dan program peningkatan keterampilan.
3. Fasilitasi komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan. Gunakan pertemuan rutin, forum diskusi, dan saluran komunikasi digital untuk memastikan semua pihak dapat berbagi ide dan umpan balik.
4. Libatkan semua karyawan dalam proses implementasi balanced scorecard. Buat tim kerja yang beranggotakan perwakilan dari berbagai departemen untuk membantu dalam implementasi dan evaluasi.
5. Pastikan adanya komitmen penuh dari pemilik dan pimpinan perusahaan terhadap penerapan balanced scorecard. Ini dapat diwujudkan melalui dukungan sumber daya yang memadai dan kepemimpinan yang jelas.
6. Evaluasi rutin terhadap kinerja berdasarkan balanced scorecard dan lakukan penyesuaian jika diperlukan. Gunakan data evaluasi untuk mengidentifikasi area perbaikan dan keberhasilan.

REFERENSI / REFERENCE

- Harmony. (2021). Apa Itu Balanced Scorecard? Simak Pengertian Dan Penerapannya. <https://www.harmony.co.id/blog/apa-itu-balanced-scorecard-simak-pengertian-dan-penerapannya>.
- Manajemen, A. (2021, April 08). BALANCED SCORECARD: PENGERTIAN & MANFAAT PENGGUNAANNYA BAGI PERUSAHAAN. <https://ahsmanajemen.com/balanced-scorecard-pengertian-manfaat-penggunaannya-bagi-perusahaan/>.
- Team. (2021, Maret 21). Pengertian UMKM Menurut Ahli dan Perannya. <https://blog.amartha.com/pengertian-umkm-menurut-ahli-dan-perannya/>.
- unknow. (2021). Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektifnya. https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/#4_Perspektif_Balanced_Scorecard.
- Widaningrum, D. L., & Kabul, I. (2017). IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD. UNIT USAHA KECIL MENENGAH RESTORAN JAKARTA, 10.
- Witanti, W., & Hadiana, A. I. (2017). PENGUKURAN KINERJA PADA UMKM. BALANCED SCORECARD, 10.