

PENERAPAN BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN *STARTUP*

Agung Hari Sasongko
Binus University, Jakarta (Binus Business School Undergraduate Program)
Jl. KH Syahdan no.9, Jakarta Barat
asasongko@binus.edu

Abstract

In the globalization era, companies based on creative business or Startup have sprung up around the world especially in Indonesia. This is an excellent opportunity. To ensure that the input source used is already effective and efficient in order to achieve company goals, so it is necessary to measure the performance of the company. In sharpening the concept of measurement to be more effective and balance, hence the company needs a method that can measure the performance of corporate strategy appropriately. Balanced scorecard is a performance appraisal by considering four perspectives to measure company performance, which are: financial perspective, customer, internal business process plus learning and growth. Research on the balance of scorecard has been done in various countries. The successful implementation of the balanced scorecard has been proven in many areas. For that purpose, this research will contribute particularly in terms of performance measurement at Startup companies.

Keywords : *balance scorecard, performance, company*

Abstrak

Di era globalisasi, perusahaan berbasis bisnis kreatif atau bisnis *Startup* memiliki kecenderungan meningkat baik di dunia khususnya di Indonesia. Hal ini merupakan sebuah tantangan yang baik. Untuk memastikan bahwa input yang digunakan sudah efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu memiliki sebuah konsep pengukuran yang baik bermanfaat untuk mengukur kinerja perusahaan dengan baik. *Balance scorecard* adalah sebuah pendekatan pengukuran perusahaan dengan melihat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dengan metode *balance scorecard* sudah banyak dilakukan di berbagai negara. Keberhasilan implementasi dari metode *balance scorecard* juga sudah terbukti di berbagai area. Tujuan dari penelitian ini peneliti ingin memberikan kontribusi dari penerapan *balancescorerad* dalam menentukan metode pengukuran di perusahaan startup.

Kata kunci : *balance scorecard, kinerja, perusahaan*

Pendahuluan

Di zaman era moderen saat ini bisnis telah mengalami banyak perkembangan dari sisi inovasi produk, kualitas, kecepatan dalam mengirim barang, dan bentuk dari produk. Hal ini menandakan bahwa bisnis yang sedang berlangsung saat ini harus menuntut sesuatu yang inovasi untuk di nikmati oleh para konsumen. Melalui tuntutan atas inovasi tersebut maka hal inilah yang menyebabkan sangat banyaknya perusahaan-perusahaan yang berbasis bisnis creative atau *Startup* bermunculan di dunia khususnya di Indonesia sendiri.

Konsep bisnis *Startup* sendiri adalah pengimplementasian dari Business Plan

dimana segala sesuatu yang telah direncanakan dimana segala sesuatu yang telah direncanakan dan diproyeksikan dalam rencana bisnis dituangkan dan direalisasikan dalam bentuk *Startup*.

Menurut Paul Graham "*Startup is a company designed to grow fast*" (Graham,2012) "*Startup is a human institution design that create something new under condition extreme and serenity. It doesn't say about what size of the company or what sector of industry, it just says we're trying to do institution building when we don't know what we don't know*" (Ries,2012).

Istilah *Startup* sendiri mulai populer secara internasional pada masa bubble dot-

com, fenomena bubble dot-com terjadi pada periode (1998 – 2000) banyak perusahaan berbasis website dot-com yang didirikan secara bersamaan. Pada masa ini banyak perusahaan yang membuat website pribadinya. Banyak orang yang mengenal internet untuk memulai bisnisnya agar dikenal secara luas. Pada tahun 2001 gelembung itu mengempis dengan kecepatan penuh. Mayoritas dot-com menghentikan perdagangan setelah pengeluaran dana besar-besaran melalui modal usaha mereka, banyak karena tidak mendapat laba bersih dari bisnis dot-com ini melainkan merugi. Investor sering disebut gagal ini dot-com sebagai "dot-bom". Banyak dot-com kehabisan modal dan diakuisisi atau dilikuidasi; nama-nama domain yang diambil oleh pesaing lama-ekonomi atau investor nama domain.

Indonesia menawarkan peluang yang sangat besar bagi pengusaha lokal, maupun investor dari dalam dan luar negeri di bidang teknologi yang ingin bergabung pada kekuatan perekonomian yang diprediksi akan melebihi Jerman dan Inggris dalam dua dekade mendatang. Indonesia, saat ini adalah salah satu dari lima pasar top dunia untuk perangkat ponsel, pengguna *Facebook*, pengguna *Twitter* dan iklan *mobile*. Dengan perkembangan kelas menengah yang stabil, ditambah demografi yang terdiri dari usia rata-rata produktif (28 tahun), maka potensi jangka panjang dari sektor teknologi di Indonesia sangatlah cerah. Indonesia adalah sebuah negara muda (dengan usia rata-rata 28) dan negara dengan demografis yang sangat menjanjikan (ukuran penduduk produktif yang proporsional dan terus berkembang. Indonesia memiliki keuntungan ganda dari tingkat pertumbuhan populasi yang sehat dan tenaga kerja terus berkembang. Kemudahan Indonesia juga mengarah ke sektor teknologi yang sangat aktif. Ratusan *Startup* terbentuk selama beberapa tahun terakhir, dengan laju pembentukan bisnis mengalami akselerasi dari 2010 dan setelahnya.

Perkembangan bisnis *Startup* di Indonesia sangatlah pesat setiap tahun bahkan bulan banyak para *founder* (penemu/pemilik) *Startup* baru bermunculan, hal ini dikarenakan potensi pengguna internet di Indonesia semakin naik dari tahun ke tahun. Berdasar riset yang dilakukan oleh wearesoial.sg sebuah

agensi sosial media yang memiliki 8 kantor cabang di seluruh dunia yang bergerak untuk melakukan riset. Berikut adalah data pengguna Internet di Indonesia menurut wearesoial.sg, (diakses pada tanggal 20 November 2016).

Karena pertumbuhan pengguna internet yang tinggi inilah maka Indonesia dilirik oleh banyak investor asing yang ingin masuk ke pasar Indonesia. Banyak orang Indonesia berlomba-lomba membuat Ide *Startup*nya ini untuk nantinya di presentasikan kepada investor agar mendapat dana untuk merealisasikan idenya tersebut. Dengan banyaknya ide yang mendapat dana dari investor atau yang dikenal dengan *Venture Capital*.

Keberhasilan sebuah perusahaan diukur berdasarkan kinerjanya. Salah satu cara pengukuran kinerja perusahaan adalah dengan analisis *balance scorecard*. *Balance scorecard* adalah teknik pengukuran kinerja yang sudah diaplikasikan di banyak perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil.

Pengukuran keberhasilan sebuah perusahaan sangat dibutuhkan. Salah satu teknik pengukuran kinerja adalah *balance scorecard*. Hal ini dibutuhkan karena pengukuran kinerja merupakan salah satu strategi untuk dapat mengetahui dan mengukur kinerja sebuah perusahaan. Bagi perusahaan *Startup* hal ini sangat diperlukan karena tanpa adanya pengukuran yang dilakukan maka tentu akan sulit pengembangan perusahaan startup. Untuk itu penelitian ini akan memberikan kontribusi khususnya pada perusahaan *startup*.

Rencana dari penelitian ini adalah dimulai dengan mengeksplorasi *key success factor* dari sebuah perusahaan startup. Setelah itu dilakukan interview dan FGD dengan perusahaan-perusahaan *Startup* sehingga terlihat apa yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan besar. Setelah itu dirancang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard*. Adapun rencana dan target capaian secara tahunan untuk tahun pertama dengan draft / submitted di publikasi ilmiah Nasional.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif

kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menjelaskan sebuah keadaan dari objek tertentu, meliputi seseorang, sebuah keadaan, sebuah event atau situasi (Sekaran dan Bougie, 2013). Metode penelitian yang digunakan adalah metode pemecahan masalah (problem solving).

Teknik Pengumpulan Data Studi Literatur

Penelitian dilakukan dengan membaca dan mempelajari buku-buku sastra. Selain itu juga dari berbagai jenis lain yang termasuk sumber data teoritis dan terkait dengan masalah. Tujuannya adalah untuk memperoleh data sekunder dan teori dasar sebagai titik awal untuk bahan pembuatan penelitian.

Observasi

Observasi adalah strategi yang membantu untuk mengumpulkan data tentang tindakan dan perilaku masyarakat. Sutrisno Hadi (Sugiyono, 2013) mengemukakan bahwa observasi juga merupakan suatu proses yang kompleks, dimana suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

Wawancara

Esterberg (Sugiyono, 2013) mengatakan bahwa wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara merupakan sebuah metode pengumpulan data, informasi atau pengumpulan pendapat yang secara khusus melibatkan mengajukan serangkaian pertanyaan. Mewawancarai orang-orang internal yang terlibat langsung dengan perusahaan dapat membantu untuk mendapatkan gambaran yang jelas dari kondisi internal Perusahaan Startup.

Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu teknik dengan memberikan dan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner dapat dibagi menjadi dua kategori: terbuka dan tertutup. Kuesioner terbuka berarti jawaban atas pertanyaan tidak ditentukan.

Kuesioner tertutup berarti jawaban atas pertanyaan telah ditentukan. Penelitian ini menggunakan kuesioner tertutup.

Teknik Analisis Data

AHP adalah prosedur yang berbasis matematis yang sangat baik dan sesuai untuk evaluasi atribut-atribut kualitatif. Atribut-atribut tersebut secara matematik dikuantitatif dalam satu set perbandingan berpasangan, yang kemudian digunakan untuk mengembangkan prioritas-prioritas secara keseluruhan untuk penyusunan alternatif-alternatif pada urutan ranking / prioritas yang dikatakan oleh Saaty dalam (Sumiati, 2006).

AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika. Metode ini merupakan *framework* untuk membuat sebuah keputusan secara efektif pada masalah yang kompleks dengan cara menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah. Bagian yang ditambahkan adalah dengan mengatur bagian-bagian atau variabel dalam susunan hirarki, lalu memberikan nilai numerik pada penilaian subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan untuk menetapkan variabel yang memiliki prioritas tertinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil situasi AHP tidak hanya membantu dalam membuat keputusan yang tepat, tetapi juga dapat memberikan sebuah pemikiran atau alasan yang jelas serta tepat. AHP juga dapat memberikan alasan yang jelas dan rasional kepada pengambil keputusan.

Traffic Light System menggunakan tiga warna yaitu warna hijau dengan ambang batas 8 sampai dengan 10 artinya *achivement* dari suatu indikator KPI sudah tercapai, warna kuning dengan ambang batas 4 sampai dengan 7 artinya *achievement* dari suatu indikator kinerja belum tercapai, meskipun nilainya sudah mendekati target jadi pihak manajemen harus berhati-hati terhadap adanya berbagai macam kemungkinan, dan jika warna merah yang berada di ambang batas lebih kecil atau sama dengan 3 artinya *achievement* dari suatu KPI benar-benar dibawah target yang telah ditetapkan berdasarkan dari karakteristik organisasi dan aktifitas bisnis didalamnya.

Hasil dan Pembahasan Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang telah ada dan telah diterapkan pada penelitian sebelumnya. Implikasi keuangan yang baik adalah dengan melihat pertumbuhan sisi pendapatan yang meningkat setiap tahunnya dan bagaimana perusahaan dapat mengelola persentase hutang yang tidak tinggi serta dibutuhkan kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang sehingga dapat dikatakan perusahaan memiliki keuangan yang sehat. Hal ini sesuai dengan jurnal bahwa evaluasi keuangan yang baik mendorong perusahaan untuk mencapai dan meningkatkan posisi *financial* yang lebih tinggi sesuai kinerja. Dengan begitu posisi keuangan perusahaan lebih baik dalam kaitannya dengan perusahaan lain dan dapat menciptakan lingkungan yang kompetitif. Evaluasi juga berguna dalam reformasi dan memperbaiki kelemahan yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan jurnal pada sektor proses bisnis internal perusahaan yang dilihat dari sisi pelanggan ditemukan bahwa indikasi lain perusahaan dikatakan baik juga dengan melihat sudut pandang dari pelanggan, dimana adanya pengaruh dari dukungan positif yang berasal dari peran pelanggan. Dibutuhkan inovasi lebih yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan serta kepuasan pelanggan akan kualitas pelayanan yang baik juga menjadi kunci yang akan mempengaruhi loyalitas pelanggan. Hal ini yang juga harus ditingkatkan oleh Perusahaan *Startup* untuk lebih meningkatkan *customer supportnya* meskipun pada sektor *market shared* perusahaan sudah menunjukkan perkembangan jumlah retailer nya sudah positif.

Hal lainnya berdasarkan penerapan *balanced scorecard* pada *kitchenware business change* di China ditunjukkan bahwa adanya pengaruh positif lingkungan bisnis internal terhadap perencanaan strategik dan kinerja perusahaan. Dan internal perusahaan harus kuat terlebih dahulu dengan memperhatikan para pekerja agar lebih sejahtera. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adanya program pelatihan sangat baik untuk kemajuan perkembangan perusahaan. Berhasilnya pelaksanaan strategi juga dapat terjadi setelah adanya penetapan peta

strategi. Secara keseluruhan *balanced scorecard* telah menjadi alat strategis dan manajemen kinerja yang penting dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Hasil yang bagus telah dicapai berdasarkan studi empiris yang telah diterapkan di China.

Hasil dari sisi internal perusahaan ini yang sedikit berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dimana pada Perusahaan *Startup* dimana pada sektor keuangan sudah dapat dikatakan baik namun pada sektor internal perusahaan memperlihatkan bahwa perusahaan belum memperhatikan karyawan dan proses bisnis internal dengan baik. Hal ini berdampak ada kurang optimalnya kinerja perusahaan secara menyeluruh dan ini yang menjadi tugas perusahaan untuk lebih meningkatkan lagi pada sektor proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan bagi karyawan dengan menerapkan peta strategi yang sudah penulis rancang untuk Perusahaan *Startup*. Sehingga perusahaan dapat melihat lebih rinci lagi langkah apa saja yang perlu dilakukan sehingga kinerja perusahaan secara menyeluruh dapat lebih optimal.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis, Perusahaan *Startup* mendapatkan hasil kinerja yang cukup baik dari keempat perspektif yang dilakukan evaluasi dengan *balanced scorecard*. Namun dibutuhkan konsistensi untuk menerapkan metode *balanced scorecard* sebagai evaluasi kinerja mereka dan rutin melakukan evaluasi setiap tahunnya. Hal ini berguna mencari tahu bagaimana kinerja perusahaan selama setahun, apakah ada kinerja yang belum optimal sehingga dapat dilakukan perbaikan di kemudian hari. Dengan menggunakan *balanced scorecard*, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja pada masing-masing perspektif sehingga dapat lebih detail. Yang butuh mendapat perhatian lebih yaitu pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena kedua perspektif tersebut kurang dilakukan evaluasi dan perhatian lebih sehingga berdasarkan perhitunganpun menjadi kedua terendah.

Maka dari itu perusahaan perlu meningkatkan kinerja pada kedua perspektif

tersebut sehingga dapat lebih optimal. Selain itu juga dapat dibuat rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Oleh karena itu, hasil dari tingkat kinerja dapat memberikan wawasan untuk perusahaan untuk merumuskan strategi agar perusahaan dapat mencapai target yang diharapkan. *Balanced scorecard* membantu Perusahaan *Startup* untuk memahami mana dari perspektif yang perlu ditingkatkan ditambah dengan adanya peta strategi untuk menyediakan gambaran dan langkah untuk kinerja perusahaan lebih optimal.

Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut: Berdasarkan perhitungan *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki bobot sebesar 0,254 dan berada pada urutan kedua dari perspektif lainnya. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang *Startup* teknologi dibutuhkan perputaran arus kas yang baik untuk menjamin kestabilan perusahaan dan guna memperluas pangsa pasarnya. Berdasarkan hasil perhitungan metode *Balanced scorecard* ditunjukkan bahwa perspektif keuangan sudah memiliki kinerja yang baik. Kinerja perusahaan untuk sektor pertumbuhan pendapatan penjualan dan profit perusahaan sudah baik dengan skor 8 dan termasuk tinggi. Hal ini memberikan dampak nilai skor rata-rata dari 4 strategi objek yakni pertumbuhan pendapatan penjualan, *profitabilitas ratio*, *solvability ratio*, dan *current ratio* sebesar 7,5. Oleh karena itu, dengan melihat hasil nilai keseluruhan strategi objek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan memiliki performa yang baik dan sesuai harapan perusahaan. Berdasarkan perhitungan *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa perspektif pelanggan memiliki bobot tertinggi di antara perspektif lain dengan 0,356. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan adalah yang paling penting dalam menjalankan suatu bisnis. Berdasarkan hasil perhitungan metode *Balanced scorecard* ditunjukkan bahwa perspektif pelanggan sudah memiliki kinerja yang baik dengan nilai skor rata-rata dari 3 strategi objek yaitu *service quality*, *customer support*, dan *market shared* sebesar 7,33. Dengan *market shared* memiliki

skor tertinggi yaitu 8 dapat dilihat bahwa harapannya adalah perluasan *market shared* itu penting. Oleh karena itu, dengan melihat hasil nilai keseluruhan strategi objek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan memiliki performa yang baik dan sesuai harapan perusahaan. Berdasarkan perhitungan *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal memiliki bobot terkecil yaitu 0,175. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan, kemampuan kerja, serta lingkungan kerja dan organisasi masih kurang diperhatikan dalam perusahaan. Maka dari itu perusahaan perlu memperhatikan proses bisnis internal perusahaan karena hal ini yang menjadi dasar perusahaan agar sektor eksternal lebih baik lagi dan dapat mencapai goals yang diharapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan metode *Balanced scorecard* ditunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal sudah memiliki kinerja yang cukup baik dengan nilai skor rata-rata dari 3 strategi objek yaitu kemampuan karyawan, kemampuan kerja, serta lingkungan kerja dan organisasi sebesar 7. Oleh karena itu, dengan melihat hasil nilai keseluruhan strategi objek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal memiliki performa yang cukup baik dan sesuai harapan perusahaan. Berdasarkan perhitungan *Analytical Hierarchy Process* menunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki bobot yaitu 0,216. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, pelaksanaan dari saran karyawan, serta fasilitas pendukung masih kurang diperhatikan. Yang perlu dilakukan perusahaan adalah bagaimana agar motivasi karyawan lebih meningkat lagi dengan melihat indikator apa saja yang perusahaan perlu berikan kepada karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan metode *Balanced scorecard* ditunjukkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah memiliki kinerja yang cukup baik dengan nilai skor rata-rata dari 3 strategi objek yaitu motivasi kerja, pelaksanaan dari saran karyawan, dan fasilitas pendukung sebesar 7. Oleh karena itu, dengan melihat hasil nilai keseluruhan strategi objek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan memiliki performa yang cukup baik dan sesuai harapan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abdalkrim, G. M. (2014). The Impact Of Strategic Planning Activities on Private Sector Organizations Performance in Sudan: An Empirical Research. *International Journal of Business and Management Vol. 8, No 10*.
- Chao-Hsing Lee & Chien-Wen Chen. *An Emperical Study of Kitchenware Business Change Based on the Balanced scorecard. Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 4, No.5, (2015), 13-27.
- Rajab-Baigy, M. F. (2011). Strategy Map Creation Using a *Balanced scorecard* Model Case Study: Central Bank of Iran. *European Journal of economics, Finances, and Administrative Sciences ISSN 1450-2275 Issue 36*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Bentang Pustaka.
- Sekaran, U. & Bougie (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Wiley.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tehrani, R., Mehragan, M. R. & Golkani, M. R. (2012). A Model for Evaluating Financial Performance of Companies by Data Envelopment Analysis: A Case Study of 36 Corporations Affiliated with a Private Organization. *International Business Research; Vol. 5, No. 8*.
- Uzzamaan, A. (2015). *STARTUP PEDIA : Panduan membangun Startup ala Silicon Valley*. Bentang Pustaka.